

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO MORILHA LANZARINI GOMES

O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2019

PAULO MORILHA LANZARINI GOMES

O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano
Martins

CURITIBA
2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Gomes, Paulo Morilha Lanzarini

O efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional / Paulo Morilha Lanzarini Gomes . - 2019. 157 p.

Orientador: Tomas Sparano Martins

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2019.

1. Comunicação nas organizações. 2. Pequenas e médias empresas - Desempenho 3. Orientação para o mercado. I. Martins, Tomás Sparano. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.45



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **PAULO MORILHA LANZARINI GOMES** intitulada: **O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovado no rito de defesa. A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 27 de Fevereiro de 2019.

TOMÁS SPARANO MARTINS
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

ANA MARIA MACHADO TOALDO
Avaliador Interno (UFPR)

ELIANE CRISTINE FRANCISCO-MAFFEZZOLLI
Avaliador Externo (PUC/PR)

Dedico este trabalho aos meus pais, Paulo Lanza­rini Gomes e Lenice Teresinha Morilha, e à minha irmã Anibele Morilha Lanza­rini Gomes por acreditarem em mim e me apoiarem incondicionalmente desde o momento em que decidi percorrer este caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que de alguma forma fizeram com que este meu caminho fosse menos árduo, em especial:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Tomas Sparano Martins pela paciência, por toda a orientação me dado e por me ajudar a ter os pés no chão quando minha mente foi para outro mundo.

À Prof.^a Dr.^a Ana Maria Machado Toaldo, pelas contribuições durante o processo de confecção da dissertação, durante o período de qualificação.

À Prof.^a Dr.^a Eliane Cristine Francisco Maffezzolli, pelas contribuições durante o período de qualificação, por dar nova luz à minha dissertação a partir das considerações feitas, e por ter se disponibilizado a responder dúvidas ou perguntas e estar presente na banca de defesa desta dissertação.

À Prof.^a Dr.^a Simone Regina Didonet, pelas aulas ministradas, dúvidas respondidas e conhecimento a mim passado, que certamente puderam me guiar durante esta trajetória.

À Prof.^a Dr.^a Natália Rese, pelas aulas, pela paciência, compreensão e pelo conhecimento que fui capaz de obter a partir de suas lições.

À Flávio Luiz Von der Osten, por todo o auxílio, lições, conversas e revisões feitas. Seu apoio e ajuda foram essenciais para que eu conseguisse completar este e outros tantos trabalhos.

À Antonio Carlos Pisicchio por todas as conversas, parcerias em bares e festas, bem como eventos acadêmicos e reuniões. Da mesma forma, foi um excelente amigo e parceiro durante a coleta de dados e tantos outros momentos deste caminho.

À Isadora Assad Tonet, Bruna Cescato Costa, Flávia Dameto e Elis Gurak pelas inúmeras conversas no 'confessionário', desabafos e discussões sobre matérias e artigos, parcerias em trabalhos e momentos de alívio e alento em vários momentos em que o caminho esteve muito difícil.

À Lucas Finoti e Helison Bertoli por serem mentores em vários momentos, por todos os ensinamentos passados e pelas valiosas lições.

Aos colegas do grupo de pesquisa de Estratégia de Marketing pelas discussões esclarecedoras, ajudas e extensão do conhecimento, que me auxiliaram a desenvolver como pesquisador.

A todos os professores do PPGADM, pelos conhecimentos passados, e pelos momentos de ajuda. Igualmente, ao pessoal da secretaria do PPGADM pela competência e disposição a nos ajudar e nos manter informados.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa a mim oferecida, que certamente me auxiliou para que eu pudesse me dedicar de forma exclusiva aos meus estudos.

À Simone Johanna Maria Simons, pela inspiração, pela voz e por estar, de alguma forma, junto comigo em todos os momentos em que o desânimo, o cansaço e as dificuldades pareciam tomar conta de tudo.

À Gabriela Fontes Corrales, minha melhor amiga, que sempre me ouviu, me fez rir e me ajudou em vários momentos em que a ansiedade e a tristeza apareciam. E por toda a criatividade em fazer piadas em várias situações inusitadas.

À Sra. Baunilha, por estar sempre do meu lado e simplesmente por ficar perto de mim e me oferecer seu abraço felino nos momentos em que precisei. Este agradecimento se estende à Banguela e à Minniva, por todo o carinho felino que recebi de todas elas.

À Deus por me iluminar, bem como a todos aqueles que me são próximos, e permitir que eu possa realizar meus sonhos e alcançar meus objetivos.

RESUMO

As pequenas e médias organizações inseridas no contexto da hospitalidade brasileira são caracterizadas por enfrentarem concorrência de diferentes frentes. Entre elas, estão as demais organizações do mesmo setor, e opções substitutivas oriundas de aplicativos de economia compartilhada, por exemplo. Por isto, estas organizações buscam desenvolver habilidades orientadas para o mercado objetivando reter e satisfazer seus clientes. Ao mesmo tempo, estas organizações engajam em comportamentos relacionados a difusão e transmissão das mensagens das suas ofertas. No entanto, a dificuldade de se adaptar a literatura referente a organizações de grande porte, para o contexto de PMEs requer uma abordagem diferente, condizente com a realidade das PMEs, quanto às práticas e habilidades de pesquisa de mercado e utilização destas informações. Similarmente, a literatura referente a PMEs é insipiente em relação à forma como PMEs podem aplicar suas capacidades de forma a se obter o melhor desempenho em termos financeiros. Assim, este trabalho objetivou demonstrar o efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre os sub constructos da orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Para tanto, um estudo envolvendo 197 pequenas e médias empresas do setor da hospitalidade no Brasil foram pesquisadas. Os resultados foram examinados por meio de técnicas de modelagem de equação estrutural de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Como resultado, descobriu-se que os sub constructos da OM influenciam de forma diversa o desenvolvimento de capacidades de CIM ou o alcance de objetivos organizacionais. Este estudo buscou suprir três lacunas na literatura. A primeira, referente às atividades relacionadas a OM e a importância e relevância de cada uma destas atividades de forma isolada e sua contribuição para os objetivos da organização. A segunda, referente ao desenvolvimento teórico da capacidade de CIM como um fator que influencia o alcance de desempenho organizacional superior. Finalmente, a terceira é referente aos sub constructos da OM e a integração e responsividade em relação ao mercado e o desenvolvimento da capacidade de CIM. Além disto, este estudo contribui para a prática gerencial de marketing ao evidenciar a importância da comunicação em organizações engajadas em comportamentos orientados para o mercado. Da mesma forma, demonstra-se que mesmo organizações em situação de restrição de recursos podem alcançar desempenho satisfatório

Palavras-chave: orientação para o mercado, capacidade de comunicação integrada de marketing, desempenho organizacional.

ABSTRACT

Small and medium enterprises in the context of hospitality in Brazil are characterized by facing competition on different fronts. Among these fronts are competitors of the same industrial sector, as well as substitutive options from shared economy apps, for example. For this reason, such organizations seek to develop market-oriented abilities, aiming to retain and satisfy their customers. At the same time these organizations engage in disseminating and sharing messages regarding their offers. However, the challenge in transferring knowledge related to large sized organizations to the SME context requires a different approach, consonant with SMEs characteristics, regarding market research practices and abilities, and usage of such information. Similarly, the literature about SMEs is quite incipient regarding how SMEs can apply their capabilities in order to obtain better performance in terms of finance. Thus, this study aimed to demonstrate the mediator effect of the integrated marketing communications capabilities in the relationship between the sub constructs of MO and organizational performance. For such, a study with 197 SMEs in the Brazilian hospitality industrial sector has been conducted. The results were then analyzed through partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) technique. The results showed that the sub constructs of MO influence diversely the development of IMC capabilities and organizational objectives. The aim of this study was to abridge three gaps identified in the literature. The first, regarding activities related to MO, the importance and relevance of each of these activities, and their contribution to the organizational objectives. The second regarding the theoretical development to the IMC capability as a driver of superior organizational performance. Finally, the third regards the sub constructs of MO and how integration and responsiveness relates to the development of IMC capabilities. Besides, this study also contributes to managerial marketing practices as it evidences the importance of communications to organizations engaged in market-oriented behaviors. Likewise, it demonstrates that even organizations facing resource constraint can have satisfactory performance.

Key-words: market orientation, integrated marketing communications capabilities, organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO KOHLI E JAWORSKI (1990).....	30
FIGURA 2 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER (1990).....	34
FIGURA 3: DOMÍNIOS DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO	58
FIGURA 4 – DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO	59
FIGURA 5 – CADEIA DE PRODUTIVIDADE DE MARKETING	61
FIGURA 6 – MODELO DO DESEMPENHO OPERACIONAL E ORGANIZACIONAL	62
FIGURA 7 – MODELO DE HIPÓTESES.....	78
FIGURA 8 – ALPHA DE CRONBACH.....	109
FIGURA 9 – CONFIABILIDADE COMPOSTA	110
FIGURA 10 – ALPHA DE CRONBACH.....	115
FIGURA 11 - CONFIABILIDADE COMPOSTA	116
FIGURA 12 – <i>T-VALUES</i>	120
FIGURA 13 – <i>P-VALUES</i>	120

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RELAÇÃO DE ESTUDOS SOBRE A OM.....	42
QUADRO 2 – ESTUDOS COM ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA CIM	48
QUADRO 3 – ESTUDOS COM ABORDAGEM TÁTICA DA CIM.....	51
QUADRO 4 – INDICADORES DE DESEMPENHO EM ESTUDOS DE CIM	63
QUADRO 5 – ESCALA DOS SUBCONSTRUCTOS FORMADORES DA OM	84
QUADRO 6 – ESCALA DE CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	86
QUADRO 7 – ESCALA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	87
QUADRO 8 – CONSTRUCTOS UTILIZADOS.....	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA	83
TABELA 2 – ESTABELECIMENTOS DE HOSPEDAGEM POR REGIÃO	99
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES.....	102
TABELA 4 – PORTE DAS EMPRESAS RESPONDENTES	102
TABELA 5 – CLASSIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO.....	102
TABELA 6 – ANÁLISE DESCRITIVA DA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA	104
TABELA 7 – ANÁLISE DESCRITIVA DA DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA...	105
TABELA 8 – ANÁLISE DESCRITIVA DA RESPONSIVIDADE	105
TABELA 9 – ANÁLISE DESCRITIVA DA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	106
TABELA 10 – ANÁLISE DESCRITIVA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .	107
TABELA 11 – VALIDADE CONVERGENTE	109
TABELA 12 – CARREGAMENTOS DOS SUBCONSTRUCTOS DA OM.	111
TABELA 13 – CARREGAMENTOS DA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	112
TABELA 14 – CARREGAMENTOS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	112
TABELA 15 – VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA	112
TABELA 16 – FORNELL E LARCKER.....	113
TABELA 17 – HTMT.....	113
TABELA 18 – VALIDADE CONVERGENTE	115
TABELA 19 - CARREGAMENTOS DOS SUBCONSTRUCTOS DA OM.....	116
TABELA 21 – CARREGAMENTOS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	117
TABELA 22 – VARÂNCIAS MÉDIAS EXTRAÍDAS (AVE)	117
TABELA 23 – FORNELL E LARCKER.....	118
TABELA 24 - HTMT	118

TABELA 25 – RESULTADO DIRETOS DAS HIPÓTESES	121
TABELA 26 – RESULTADOS DA MEDIAÇÃO	126

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2. OBJETIVOS	20
1.2.1. Objetivo geral	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
1.3. JUSTIFICATIVAS	21
1.3.1. Justificativas teóricas	21
1.3.2. Justificativas práticas	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS	24
2.2. CAPACIDADES DE MARKETING	26
2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	29
2.3.1. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990).	30
2.3.2. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)	33
2.3.3. Orientação para o mercado segundo Deshpandé et al. (1993)	35
2.3.4. Orientação para o mercado segundo Day (1994)	36
2.3.5. Consequências da Orientação para o Mercado para a organização	38
2.4. CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	43
2.4.1. Abordagem estratégica da CIM	47
2.4.2. Abordagem tática da CIM	51
2.4.3. CIM nas pequenas e médias empresas	53
2.5. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	56
2.5.1. Desempenho organizacional	63
2.6. HIPÓTESES DE PESQUISA	66
2.6.1. Orientação para o mercado e desempenho organizacional	67
2.6.1.1. Geração de inteligência e desempenho organizacional	67
2.6.1.2. Disseminação de inteligência e desempenho organizacional	69
2.6.1.3. Responsividade e desempenho organizacional	70
2.6.2. Orientação para o mercado e capacidade de comunicação integrada de marketing	71

2.6.2.1. Geração de inteligência e capacidade de comunicação integrada de marketing	71
2.6.2.2. Disseminação de inteligência e capacidade de comunicação integrada de marketing	72
2.6.2.3. Responsividade e capacidade de comunicação integrada de marketing	73
2.6.3. Capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional.....	73
2.6.4. Efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.....	74
2.6.4.1. Geração de inteligência, capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional.....	75
2.6.4.2. Disseminação de inteligência, capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional.....	76
2.6.4.3. Responsividade, comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional.....	77
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	79
3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA	80
3.3. DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	80
3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA	81
3.5. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	84
3.5.1. Instrumento de coleta de dados.....	84
3.5.2. Validação do instrumento de coleta de dados	87
3.5.2.1. Pré-teste	92
3.5.2.2. Coleta de dados.....	93
3.6. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	93
3.6.1. Exame da base de dados	94
3.6.2. Distribuição	94
3.6.2.1. Distribuição e análise descritiva dos dados	95
3.6.2.2. Teste de viés do método comum.....	95
3.6.3. Confiabilidade das escalas	96

3.6.4.	Validade das escalas	96
3.6.5.	Teste de hipóteses	97
4.	CONTEXTO – O SETOR HOTELEIRO NO BRASIL.....	98
5.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
5.1.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	101
5.2.	EXAME DA BASE DE DADOS	103
5.3.	ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS	103
5.4.	TESTE DE VIÉS DO MÉTODO COMUM	108
5.5.	CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	109
5.6.	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	110
5.6.1.	Validade do modelo sem os itens RE_1 e RE_2	114
5.7.	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	120
6.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
6.1.	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	132
6.2.	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	134
6.3.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA.....	135
	REFERÊNCIAS	137
	APÊNDICE A – ESCALAS ORIGINAIS EM INGLÊS.....	150
	APÊNDICE B – ESCALA VALIDADA POR ACADÊMICOS.....	151
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO FINAL	153

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente competitivo enfrentado pela indústria hoteleira representa desafios a serem sobrepujados pelos gestores, bem como oportunidades para que vantagens competitivas sejam adquiridas em relação aos competidores (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Tanto os desafios, quanto as oportunidades são identificadas e mitigadas ou aproveitadas, a partir do conhecimento do mercado e reconhecimento das tendências atuais e vindouras por parte dos gestores destas organizações (KASIM et al., 2018).

Assim, organizações deste setor desenvolvem habilidades e capacidades que as possibilitem transformar os recursos a elas disponíveis em fatores de diferenciação e vantagens. Isto é realizado por meio de capacidades que fomentem o desenvolvimento de relacionamentos com seus *stakeholders* (LAGAT; FRANKWICK, 2017). Contudo, ainda que este relacionamento seja criado, é necessário que ele seja explorado de forma a trazer benefícios e vantagens para ambas as partes. Com isto, tanto as organizações do setor hoteleiro, quanto seus parceiros e clientes podem traduzir a criação deste relacionamento em desempenhos operacionais e financeiros (DAVCIK; SHARMA, 2016).

Os objetivos financeiros e operacionais de uma organização do setor hoteleiro ocorrem em decorrência do aumento da ocupação das suas unidades habitacionais e do valor médio pago pelos clientes por estas unidades habitacionais (FOHB, 2016).

O alcance deste desempenho, no entanto, não acontece sem que algo o anteceda. Então, os resultados satisfatórios de uma organização do setor hoteleiro ocorrem a partir do aumento das ofertas no mercado e do consumo destas ofertas por parte do mercado. A obtenção de informações aprofundadas a respeito dos comportamentos dos consumidores é um fator fundamental para a realização destas atividades. Mas para que o resultado seja obtido, é necessário que a organização seja capaz de comunicar devidamente suas ofertas no mercado (KLIATCHKO, 2005, 2008).

Antes da oferta ser comunicada, porém, é necessário que se obtenha informações e conhecimento sobre o mercado. Neste sentido, as organizações que adquirem informações relevantes e atualizadas sobre o mercado, são consideradas orientadas para o mercado. Estas organizações engajam em atividades de

aquisição de informação sobre o mercado, disseminação destas informações por todas as áreas, funções e hierarquias relevantes da organização, e finalmente respondem a estas informações (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

As capacidades de comunicação integrada de marketing de uma organização, por sua vez, possibilitam a divulgação de uma oferta, bem como o alinhamento estratégico e dos objetivos de uma organização com seus *stakeholders*. Desta forma, a capacidade de comunicação integrada de marketing trata dos conjuntos de habilidades e conhecimentos profundamente imbuídos nos processos e atividades de uma organização, que as permitem criar, gerenciar e implementar estratégias efetivas e integradas de comunicação pelos canais disponíveis para a organização (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015).

Assim, argumenta-se que as organizações que desenvolvem habilidades de se relacionar com seus *stakeholders* de forma a adquirir informações a seu respeito e responder de forma efetiva a estas informações, apresentam melhor desempenho. Isto, pois quanto mais a organização adquire de informação a respeito do mercado, quanto maior for sua integração interna, e quanto melhor ela consegue responder a isto, mais adequadas e mais focadas nos interesses dos *stakeholders* e necessidades do mercado serão as ofertas desta organização (CACCIOLATTI; LEE, 2016; KATSIKEAS et al., 2016; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; REID, 2005).

Em relação ao desempenho, a literatura propõe que os principais domínios do desempenho organizacional compreendem o alcance dos objetivos operacionais de marketing e dos objetivos financeiros da organização (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). O desempenho operacional de marketing é resultado da cadeia de atividades de marketing realizadas por uma empresa. Já o desempenho financeiro é o resultado em termos financeiros originados pelos resultados operacionais (KATSIKEAS et al., 2016). Como a CIM tem como objetivo o aumento de visibilidade de uma oferta, melhora da percepção da organização e atração de novos clientes (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011), o desenvolvimento de capacidades de CIM em uma organização deve melhorar o desempenho operacional de marketing, e influenciar positivamente o desempenho financeiro.

Assim, a proposta deste trabalho é a de que a capacidade de CIM mediará a relação entre os sub constructos da OM e o desempenho organizacional. Esta proposta baseia-se no fato de que as atividades descritas pelas dimensões da OM geram recursos valiosos para a organização, como informações sobre os clientes,

competidores, legislações ou tendências futuras. A partir destes recursos, a organização trabalha para que as ofertas desenvolvidas sejam transmitidas de forma efetiva para todos os *stakeholders*, objetivando visibilidade das ofertas.

Ainda, pequenas e médias empresas tendem a ter poucas áreas, com seus gestores, atuando em diversas funções. Desta forma a integração entre as funções e áreas, e a habilidade de difundir as informações e objetivos por toda a organização são facilitadas em PMEs (BOCCONCELLI et al., 2018).

A verificação das relações propostas neste trabalho, ainda buscam contribuir com a teoria de base considerada neste trabalho, a visão baseada em recursos (VBR), ao demonstrar que um recurso que uma organização possui, neste caso a capacidade de CIM, auxilia a organização a obter vantagens competitivas e desempenho sustentável em relação aos concorrentes (BARNEY, 1991). Estas vantagens competitivas e o desempenho sustentável são refletidos pelo desempenho operacional de marketing e pelo desempenho financeiro, mensurados neste trabalho em forma de desempenho organizacional.

Esta pesquisa teve como foco o setor hoteleiro brasileiro. Este setor foi escolhido por conta da importância que as atividades orientadas para o mercado têm para os gestores deste setor. É igualmente necessário para o sucesso da organização comunicar as ofertas de maneira efetiva, por conta do desenvolvimento de tecnologias e tendências de consumo que competem com a indústria hoteleira (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Dadas as oportunidades de crescimento do setor, oportunidades podem ser aproveitadas a fim de se obter desempenho satisfatório (IBGE, 2016; FOHB, 2018).

Este estudo tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre a relação dos comportamentos referentes às dimensões da OM e o desempenho organizacional. Para tanto procurou-se entender o efeito da capacidade de CIM na relação entre as dimensões da OM e o desempenho organizacional.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa deste trabalho foi delimitado a partir das lacunas teóricas referentes aos constructos trabalhados aqui.

A primeira lacuna se refere à orientação para o mercado e a forma como tem sido abordada. Da sua conceptualização, a OM tem sido, de forma geral,

abordada como um constructo multidimensional, composto, desta forma, por dimensões que formam um constructo observável, o qual se refere à comportamentos específicos a respeito da orientação de uma organização. Entre estas abordagens, estudos seminais e proeminentes podem ser citados (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LONIAL; CARTER, 2015; NGO; O'CASS, 2012; PITT; CARUANA; BERTHON, 1996).

Ao fazer este tipo de análise, no entanto, o pesquisador considera que a OM como um todo tem influência no desempenho da organização, desconsiderando o papel específico que cada ação possa ter para explicar esta relação. Então, ainda que estes estudos sejam de altíssimo valor para o entendimento geral da OM nas organizações, pouco se obtém de informação a respeito das escolhas ou trocas que os gestores devem fazer ao engajar em atividades relacionadas aos sub constructos da OM e como estas atividades impactam no desempenho da organização (CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008).

Os trabalhos seminais sobre a OM a definem como atividades relacionadas à prática de marketing de boa qualidade, e ações condizentes com o conceito de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). No entanto, estes estudos, bem como outros posteriores identificaram que nem todas as situações requerem níveis altos de OM por parte da organização (SONG; PARRY, 2009), e que algumas práticas relacionadas a OM podem não apenas não apresentar melhora no desempenho da organização (HULT; KETCHEN; SLATER, 2005), como significar queda de desempenho (GREENLEY, 1995; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Sendo assim, o próprio estudo seminal de Jaworski e Kohli (1993) sobre a mensuração da OM chama pela necessidade de se analisar a complexidade da relação dos sub constructos de OM com o desempenho da organização.

Esta noção de que a OM merece ser abordada segundo sua complexidade é explorada por Dong et al. (2016), ao desagregarem o constructo de OM em sub constructos, definidos pelas próprias dimensões da OM. Porém os próprios autores reconhecem a limitação do trabalho em não identificar a influência destes sub constructos no desempenho da organização (DONG et al., 2016).

A primeira lacuna apresentada, portanto, se refere a análise da influência dos sub constructos que compreendem a OM no desempenho de uma organização. Ainda que seja bem difundida a ideia de que uma organização que seja “orientada

para o mercado”, tenha benefícios, a compreensão de quais comportamentos específicos podem influenciar de forma mais incisiva no alcance destes resultados pode ser útil.

Assim, este trabalho procura diminuir esta lacuna ao estudar estes sub constructos de maneira desagregada e relaciona-los tanto de forma teórica quanto empírica ao desempenho organizacional.

A segunda lacuna identificada se refere a relação entre a capacidade de CIM e o desempenho organizacional. Katsikeas et al. (2016) demonstram que o desempenho de uma organização em termos financeiros é uma consequência direta das suas atividades operacionais. Estes resultados operacionais, em conjunto com os resultados financeiros são então definidos como desempenho de uma organização (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

A literatura relativa a capacidade de CIM tende a correlaciona-la com o aumento das vendas e a participação de mercado das ofertas de uma organização (LOW, 2000; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Contudo, uma capacidade de marketing é um recurso explorado por uma organização de forma a melhorar suas atividades de marketing (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Assim, é necessário compreender melhor como a capacidade de CIM contribui para a melhora operacional de marketing e para o aumento dos retornos em termos financeiros para a organização.

Portanto, a segunda lacuna é referente às habilidades de uma organização em melhorar suas operações de marketing e alcançar desempenho financeiro.

A terceira e última lacuna se refere a relação dos sub constructos da OM com a capacidade de CIM. Luxton et al. (2017) relacionam a OM com as capacidades de CIM, porém o fazem de forma a considerar a OM como uma cultura a ser adotada de forma a centralizar o consumidor nas decisões tomadas na organização.

Assim, mesmo havendo respaldo teórico para a compreensão de que a OM possa funcionar como um mecanismo de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos relativos à comunicação de suas ofertas (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), a relação das ações tomadas pelas organizações com o desenvolvimento de capacidades de CIM ainda não é bem desenvolvida.

Não há entendimento claro na literatura de que comportamentos relativos a OM produzam resultados de maneira indireta, por meio da capacidade de CIM.

Então, a terceira lacuna se refere à necessidade de se verificar empiricamente a relação existente entre os sub constructos da OM e da capacidade de CIM.

A partir disto, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é o efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre os sub constructos da orientação para o mercado e o desempenho organizacional?

1.2. OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.2.1. Objetivo geral

Verificar o efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre os sub constructos da orientação para o mercado e o desempenho organizacional em PMEs do setor hoteleiro brasileiro.

1.2.2. Objetivos específicos

(a) Verificar a influência da geração de inteligência no desempenho organizacional;

(b) Verificar a influência da disseminação de inteligência no desempenho organizacional;

(c) Verificar a influência da responsividade no desempenho organizacional;

(d) Verificar a influência da capacidade de comunicação integrada de marketing no desempenho organizacional;

(e) Verificar a relação indireta entre a geração de inteligência e o desempenho organizacional mediada pela capacidade de comunicação integrada de marketing;

(f) Verificar a relação indireta entre a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional mediada pela capacidade de comunicação integrada de marketing;

(g) Verificar a relação indireta entre a responsividade e o desempenho organizacional mediada pela capacidade de comunicação integrada de marketing.

1.3. JUSTIFICATIVAS

Aqui serão apresentadas as justificativas teóricas e práticas desta pesquisa.

1.3.1. Justificativas teóricas

Este trabalho encontra suas justificativas teóricas nas lacunas identificadas e apresentadas anteriormente. O estudo da relação entre uma orientação organizacional e uma capacidade contribui com a literatura de marketing e estratégia ao verificar uma forma das organizações engajarem em atividades de criação, comunicação e entrega de valor para o mercado (VARADARAJAN, 2015).

É importante realizar este tipo de verificação pois ajuda a demonstrar, especialmente no caso de PMEs, como as organizações podem utilizar seus recursos de forma a diferenciar-se da competição. Comportamentos organizacionais voltados ao mercado podem ser importantes mecanismos de obtenção de vantagens para estas organizações, muitas vezes caracterizadas exatamente pela constrição de recursos (BOCCONCELLI et al., 2018), em oposição a organizações de grande porte, que normalmente gozam de grande disponibilidade de recursos e meios para a obtenção de seus objetivos de marketing.

Neste sentido, a literatura sobre PMEs compreende que os gestores destas organizações comumente fazem escolhas entre a utilização ou alocação de recursos em uma atividade ou outra (*trade-offs*), a fim de alcançar os objetivos estabelecidos (BOCCONCELLI et al., 2018; CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008). Assim, busca-se diminuir a lacuna existente entre a literatura de marketing em PMEs, identificando as atividades orientadas para o mercado que tendem a trazer os melhores resultados para estas organizações, e como elas podem se desenvolver a partir destes comportamentos (DONG et al., 2016).

A segunda lacuna teórica é justificada pela contribuição no entendimento do constructo de capacidade de CIM, no sentido de consolidá-lo como um conceito relevante e com resultados empiricamente comprovados. Aumenta-se, assim o entendimento a respeito da capacidade de CIM. Isto, pois o presente estudo busca

explicar a relação da capacidade de CIM em relação a organizações que realizam atividades orientadas para o mercado, aumentando o entendimento teórico a respeito da capacidade de CIM.

Além disto, a constante evolução e o desenvolvimento de canais de comunicação evidenciam a importância de que habilidades e competências relacionadas a comunicação sejam estudadas (VALOS et al., 2015, 2017). Isto fica ainda mais evidente com a proeminência que o tema vem ganhando em periódicos de grande impacto na área de gerenciamento estratégico e marketing (KITCHEN; BURGMANN, 2015; MUNOZ-LEIVA; PORCU; DEL BARRIO-GARCIA, 2015; TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Assim, este estudo se justifica ao buscar entender melhor o papel estratégico da comunicação nas organizações, o impacto que o desenvolvimento de capacidades de CIM têm no desempenho operacional e financeiro de uma organização.

Já a terceira lacuna teórica é referente a relação dos sub constructos da OM com a capacidade de CIM e o desempenho. Entende-se que a OM, e consequentemente seus sub constructos, por si só, não sejam fator sustentável de desempenho organizacional (KUMAR et al., 2011). Igualmente, compreende-se que as capacidades tenham um papel fundamental, incidindo sobre os recursos disponíveis a uma organização de forma a potencializar os resultados de uma organização (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Então, os sub constructos da OM não traz apenas resultados diretos para a organização (BLANKSON et al., 2013; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005), mas traz resultados indiretos, por meio da capacidade de CIM. Desta forma, pode-se entender que parte dos resultados de pesquisa de mercado são explicado pelas habilidades e competências de comunicação de marketing de uma organização.

Da mesma forma, o desenvolvimento de atividades relacionadas à OM faz com que a organização passe a operar de forma mais assertiva, inclusive em relação às suas atividades de criação e implementação de estratégias de comunicação de marketing. Desta forma, a partir da argumentação de que a capacidade de CIM traz resultados vantajosos para a organização, as atividades relacionadas às dimensões da OM criam recursos para a organização que são

valiosos, de difícil mobilidade entre as organizações e que não podem ser efetivamente imitados pelos competidores (BARNEY, 1991).

Finalmente, a relação entre as dimensões da OM em forma de sub constructos, e a capacidade de CIM é justificada em PMEs, uma vez que sua estrutura funcional e hierárquica permite que a difusão de informações e objetivos sejam mais bem observados, o que está em acordo com os objetivos deste trabalho.

1.3.2. Justificativas práticas

Este estudo também contribui para a prática gerencial mostrando o efeito dos sub constructos da OM na capacidade de CIM. Com isto, este estudo demonstrará que a habilidade de se comunicar uma oferta poderá ser diminuída, caso a organização não engaje em comportamentos relacionados a geração e disseminação de informação e respostas a estas informações.

Este trabalho também contribui para a prática ao demonstrar e explicar as atividades relacionadas a cada uma das dimensões da OM, habilidade de se conseguir informações relevantes sobre o mercado, a disseminação destas informações por toda a organização e a habilidade de responder a isto (DONG et al., 2016; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Da mesma forma, a capacidade de CIM também poderá ser melhor compreendida pelos gestores, aumentando a compreensão a respeito de habilidades relacionadas ao alinhamento estratégico, dedicação de recursos específicos para este fim, determinação de objetivos claros e o estabelecimento de canais dialógicos de comunicação (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Além disso, este trabalho poderá ajudar os gestores a compreenderem que ainda que cada uma das dimensões da OM tenha efeitos no desempenho da organização, parte deste desempenho pode ser explicado pela capacidade de CIM. Ou seja, o investimento em atividades relacionadas às dimensões da OM pode não trazer resultados tão satisfatórios quanto quando também há investimento em comunicação.

Finalmente, este trabalho pode auxiliar gestores a compreender que é possível obter-se desempenho superior, mesmo em situações em que há elevada competição e não hajam muitos recursos disponíveis para as organizações. Também, auxilia na compreensão de que atividades de marketing têm grande valor

para que os objetivos financeiros sejam atingidos, aumentando a legitimidade e a relevância do marketing como ferramenta de alcance de desempenho organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Procede-se nesta seção com o desenvolvimento teórico dos constructos e bases teóricas utilizadas neste trabalho.

2.1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A visão baseada em recursos (VBR) serve como teoria de suporte para o desenvolvimento da orientação para o mercado, e das capacidades organizacionais. Esta teoria define os recursos de uma empresa como os atributos, processos, conhecimentos, capacidades, ativos, habilidades e conhecimentos organizacionais que tenham a capacidade de serem transformados em vantagens competitivas sustentáveis por aquelas organizações que as possuam (BARNEY, 1991). Para isto, é necessário que tais recursos sejam heterogêneos e pouco móveis, ou seja, que os recursos possuídos pelas organizações sejam diferentes entre si, e não haja a possibilidade de que cada um deles seja facilmente utilizado ou imitado pela competição.

Do contrário, o uso de um recurso por uma organização implicaria no uso do mesmo recurso pelas demais organizações, impossibilitando assim a criação de vantagens competitivas. Desta forma, Barney e Hesterly (2006) afirmam que os recursos tenham as seguintes características: (a) sejam valiosos, no sentido de possibilitarem a exploração de oportunidades ou neutralizarem ameaças; (b) sejam raros, estando disponíveis apenas a uma pequena parcela de organizações na indústria ou grupo em questão, ou na melhor das situações disponível apenas a uma das organizações; (c) sejam inimitáveis, não podendo ser copiados ou acessados pelas organizações competidoras e, se imitados, não tragam as mesmas vantagens que os recursos originais ou se representarem um grande custo para que se realize; e (d) que políticas e procedimentos organizacionais internos possibilitem a exploração dos recursos valiosos, raros e inimitáveis de forma a trazer de fato, vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Os estudos sobre a visão baseada em recursos procuram relacionar a existência e posse de recursos por parte de uma organização com o desempenho desta e quais recursos possibilitam que este desempenho seja alcançado (HOOLEY; GREENLEY, 2005). Ainda que esta teoria explique a heterogeneidade dos recursos entre as organizações, e o motivo pelo qual o desempenho superior é alcançado, falha em demonstrar como isto acontece, abrindo assim caminho para o desenvolvimento de discussões a respeito da aplicação destes recursos. (WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011).

Neste sentido, argumenta-se que a mera existência do recurso não faz com que ele seja um fator de aumento de desempenho, cabendo às organizações detentoras deste recurso trazê-los à efetiva ação (BARNEY; HESTERLY, 2006). Assim, em acordo com a visão baseada em recursos, nem todos os recursos disponíveis a uma organização irão se transformar em fator de criação de vantagem competitiva. Este fato é explicado pelas habilidades da organização em transformar o recurso em vantagem competitiva através da ação de capacidades, ou da inabilidade das organizações competidoras de trazerem o recurso à efetiva ação, ou similar recurso (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011).

Segundo estas análises, a mera posse dos recursos não implica na criação direta de vantagens competitivas, estando o desenvolvimento e efetivo uso destes recursos condicionado a existência de capacidades organizacionais (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). Considerando-se o atingimento de desempenho superior, a capacidade de uma organização pode ser considerada o ponto central no desenvolvimento estratégico organizacional, por ser a 'cola' que liga os recursos de uma empresa de forma a transformarem-nos em resultados positivos para a organização (DAY, 1994).

As capacidades são as habilidades que as organizações possuem de transformar *inputs* em *outputs* desejáveis e esperados, em acordo com seus objetivos organizacionais. Como estas habilidades são inerentes à própria organização, não sendo passíveis de serem visualmente medidas ou quantificadas, sua observação pela competição a transforma em algo difícil de ser imitado ou reproduzido, dada sua natureza (DAY, 1994).

As capacidades de uma organização se desenvolvem a partir da prática constante, de habilidades e conhecimentos técnicos que se fixam firmemente aos processos de uma organização de maneira a se tornarem rotineiros com o passar

do tempo (MORGAN, 2012). Finalmente, entende-se que o efetivo uso dos recursos através da ação das capacidades pode ser um *driver* de desempenho mais potente que o nível absoluto de todos os recursos e bens disponíveis a uma organização (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Em suma, segundo a visão baseada em recursos, as organizações possuem recursos relacionados aos seus capitais físico, humano e organizacionais, bens, ativos, processos, e conhecimentos que são controlados pela organização e dirigem o desempenho organizacional superior, sendo estas distribuídas de maneira desigual em um determinado grupo. No entanto, para que estes recursos sejam realmente transformados em resultados superiores, há a necessidade da ação de habilidades e conhecimentos técnicos específicos detidos pelas organizações, chamados de capacidades (DAY, 1994; MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). Isso está em consonância com os entendimentos a respeito da orientação para o mercado, que associam a existência necessária de outras variáveis mediadoras na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da organização (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). A criação de vantagens competitivas sustentáveis, que levem ao desempenho superior depende das inúmeras capacidades que uma organização possui, estando entre estas, as capacidades de marketing de uma organização (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Estas capacidades incluem o objeto de estudo deste trabalho, sendo analisadas com mais profundidade a seguir.

2.2. CAPACIDADES DE MARKETING

Em acordo com o que foi anteriormente exposto, as capacidades de marketing são compreendidas como o conector entre os recursos da organização e a criação de vantagens competitivas sendo necessárias para o aumento do desempenho da organização (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). As capacidades são um conjunto de habilidades e conhecimentos coletivos praticados através de toda a organização, facilitando a coordenação das inúmeras atividades de marketing desta organização (DAY, 1994).

As capacidades são a força motriz que possibilitam que as funções de um negocio sejam colocadas em prática. Day (1994) define estas capacidades como os

conhecimentos acumulados dos funcionários de uma organização, os conhecimentos técnicos relacionados a bases de dados, as formas como estas informações e conhecimentos são gerenciadas, bem como valores, normas e formas de decisão de obtenção da informação. Tudo isto é necessário para a criação e entrega de valor por parte da organização (O'CASS; NGO, 2012).

As capacidades de marketing possibilitam que uma organização utilize seus recursos de maneira a diferenciá-las no mercado, explorando situações específicas que limitem as ações dos competidores, tornando-se assim competitivas, e sendo capazes de sustentar esta posição (MORGAN, 2012). Assim, os resultados positivos de uma organização estão relacionados a interação entre os recursos de uma organização e suas capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ainda, Teece et al. (1997) argumentam que as capacidades de marketing da organização são os processos pelos quais mais recursos são obtidos.

Esta recursividade entre recursos e capacidades gera ambiguidade causal entre eles, fazendo com que sejam difíceis de serem extraídos pela competição, impedindo assim sua identificação e consequente replicação (BARNEY, 1991). Por estes motivos algumas organizações pertencentes ao mesmo grupo de indústria e com recursos iguais ou semelhantes a elas disponíveis apresentam um desempenho mais satisfatório que as outras. Estando estas habilidades profundamente imbuídas na organização, não são quantificáveis ou facilmente transferíveis, em acordo com as noções da visão baseada em recursos (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

As capacidades de marketing ainda podem ajudar as organizações a estender seus negócios para além das necessidades e expectativas iniciais de seus *stakeholders*, proporcionando níveis maiores de satisfação relativas aos competidores (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Morgan (2012) separa as capacidades de marketing em quatro tipos: a) capacidades especializadas, relacionadas ao composto de marketing, que requerem a integração com as outras funções da organização, a partir da obtenção de recursos de outras áreas transformadas em resultados pela função do marketing, relacionadas aos processos táticos de marketing para desenvolvimento de estratégias; b) capacidades interfuncionais, mais complexas, que normalmente envolvem o uso de várias capacidades especializadas combinando-as, e a participação direta de outras funções da organização para a obtenção de resultados

satisfatórios; c) capacidades arquiteturais, que dizem respeito a seleção e integração das capacidades interfuncionais e especializadas, que facilitam o planejamento e a implementação das estratégias de marketing de uma organização; e d) capacidades dinâmicas, as habilidades que a organização possui de ‘sentir’ e aprender com o mercado, utilizando este conhecimento para reconfigurar seus recursos de forma a estarem sempre atualizados para que a organização sempre tenha vantagem competitiva (MORGAN, 2012).

Uma das formas das organizações desenvolverem suas capacidades de marketing é através de *benchmarking*, um processo de observação de melhores práticas em organizações concorrentes, replicadas de forma a trazer aumento de desempenho para a organização que realizou o *benchmarking* (VORHIES; MORGAN, 2005). Neste sentido, a literatura compreende amplamente que as capacidades de marketing estão associadas ao aumento do desempenho das organizações (MASSIERA; TRINCHERA; RUSSOLILLO, 2018), especialmente em relações de complementariedade, relações em que as capacidades de marketing são observadas em conjunto com outras capacidades, orientações e recursos (LAGAT; FRANKWICK, 2017; PRAŠNIKAR et al., 2008; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

Segundo este entendimento, de que capacidades não existem em um vácuo, mas coexistem com, complementam e são complementadas por outras variáveis as capacidades de marketing podem estar relacionadas ao ambiente em que estão inseridas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Este estudo de Teece et al. (1997) considera a turbulência ambiental como fator de criação de capacidades por forçar a organização a desenvolver competências e habilidades consonantes com o desenvolvimento tecnológico, através do efetivo gerenciamento, integração e adaptação de recursos existentes para tanto.

Vorhies et al. (2009) demonstram a relação de complementariedade entre capacidades arquiteturais de marketing, de planejamento e implementação de estratégias, e as capacidades especializadas, relacionadas ao composto de marketing. Igualmente, estas capacidades mediam positivamente as relações entre diferenciação estratégica e de produtos e o desempenho da organização. O entendimento das especificidades relacionadas ao produto, precificação, formas de distribuição e de comunicação auxilia os gestores a estabelecerem e implementarem estratégias que irão diferenciar o produto no mercado,

proporcionando uma percepção positiva deste, aumentando assim o consumo e o lucro e ele relacionado (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

As capacidades de marketing podem também estar relacionadas à orientação estratégica da organização. Theodosiu et al. (2012) propõem que as capacidades de marketing são mediadas pela orientação da organização no atingimento de desempenho satisfatório. Este estudo demonstra que, anteceditos por fatores externos, competição e turbulência de mercado, e a centralidade das tomadas de decisão da organização, algumas orientações estratégicas específicas, quando associadas às capacidades, podem proporcionar um aumento de vendas, lucratividade e participação de mercado da organização.

2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Durante a década de 1990 a literatura de marketing estratégico foi bastante influenciada pela busca de ideais corporativos e ações estratégicas gerenciais que levassem ao aumento do desempenho da organização. Em acordo com estas demandas, desenvolveu-se o conceito da orientação para o mercado (OM) (DAY, 1994; DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Com a propagação do conceito de OM pelo meio acadêmico, e conseqüentemente pelo meio gerencial, as organizações passaram a demandar maior detalhamento das informações que obtinham e como as utilizariam.

Dada sua centralidade e importância, tanto na teoria como na prática do marketing, a OM tem recebido atenção constante e contínua por parte de acadêmicos da área, nos mais diversos contextos e situações (BIANCHI; GLAVAS; MATHEWS, 2017; FRÖSÉN et al., 2016; KIRCA; BEARDEN; ROTH, 2011; KUMAR et al., 2011; MORGAN; VORHIES, 2018).

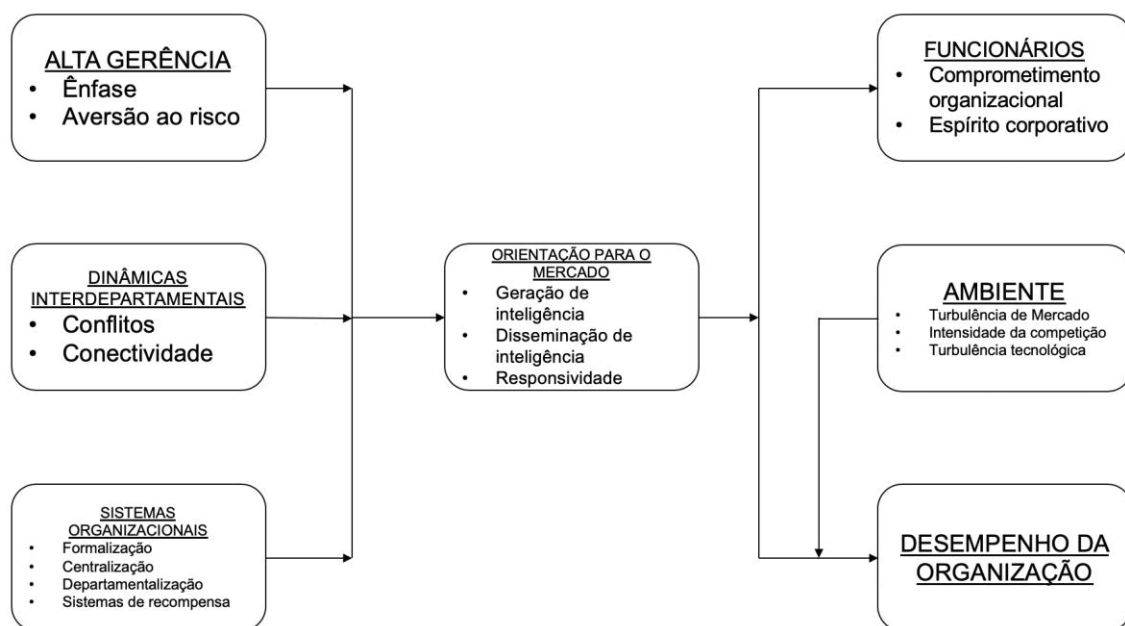
Entre os estudos a respeito da OM, quatro deles são mais comumente utilizadas como referência e operacionalizados em estudos empíricos sobre a OM (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). São estes os estudos de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). A OM pode ser determinada pelos valores culturais que direcionam os comportamentos da organização (NARVER; SLATER, 1990). Também, pode ser determinada pelas capacidades de uma organização (DAY, 1994). Igualmente, a OM pode estar associada a cultura corporativa (DESHPANDE; FARLEY;

WEBSTER, 1993). Finalmente, a OM pode ser determinada pelas ações específicas da organização que levam ao desenvolvimento de inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Cada uma destas abordagens será vista com mais detalhes a seguir.

2.3.1. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990).

Na visão de Kohli e Jaworski (1990) a OM é um conjunto de atividades realizadas pela organização direcionadas a obtenção de inteligência sobre o mercado, disseminação destas informações pela organização e ações relacionadas a estas informações. A figura 1 demonstra a relação da OM com seus antecedentes e as consequências da adoção de comportamentos orientados para o mercado.

Figura 1 - Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990).



FONTE: adaptado de Jaworski; Kohli (1993).

Obtenção de inteligência trata das habilidades de uma organização de adquirir informação relevantes a respeito do mercado. Estas informações vão além das palavras verbalizadas dos consumidores diretos. A obtenção destas informações requer que os gestores monitorem as necessidades tanto expressas e latentes dos seus consumidores. Da mesma forma, devem estar atentos as ações

de competidores diretos, ou aqueles que tem um potencial para atender as necessidades dos clientes de uma organização. Também, é necessário que a organização esteja atenta a mudanças tecnológicas ou regulatórias que possam modificar o comportamento dos seus clientes. A obtenção de informação pode acontecer em conversas regulares das organizações com seus parceiros comerciais, como distribuidores, fornecedores e outras *stakeholders* envolvidos nos negócios da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Disseminação de informação é referente a maneira como a organização transmite estas informações por todas as áreas, departamentos e funções da organização. As informações podem se espalhar pela organização tanto de maneira formal como informal. Assim, o fluxo de informações deve ser incentivado pelos gestores para que todos os departamentos estejam cientes das tendências do mercado e possam responder de forma precisa a isto (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Finalmente, a responsividade se refere a forma como a organização utiliza as informações obtidas para responder aos acontecimentos no mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Alguns fatores aumentam ou impedem a implementação de atividades relacionadas a OM em uma organização. Estes fatores são categorizados como individuais, intergrupais ou organizacionais (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Os fatores individuais estão relacionados ao comprometimento e apoio da alta gerência de uma organização em relação a comportamentos orientados para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Os autores argumentam que os gestores devem enfatizar de forma clara a necessidade de atender às necessidades dos consumidores. No entanto, para responder a estas necessidades pode ser necessário que novos produtos ou serviços sejam inseridos no mercado, significando possíveis riscos. Assim, os gestores devem ter propensão a correr riscos, se almejam níveis altos de OM (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Os fatores intergrupais são referentes as conexões e conflitos entre os departamentos e funções da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Tensões existentes entre departamentos e áreas de uma organização podem atrapalhar o desenvolvimento da OM. Sem que haja comunicação eficiente entre as áreas e funções da organização, é improvável que as informações obtidas sejam

amplamente disseminadas, impedindo que a organização responda ao mercado de maneira precisa. De forma contrária, departamentos e funcionários que tenham bom relacionamento entre si tendem a facilitar a transmissão e troca de informações (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A terceira categoria, fatores organizacionais é referente a formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensas. A formalização indica o quanto regras formais regem os papéis, autoridades, comunicações, normas e sanções. Centralização representa o quanto a realização de tarefas permanece sob responsabilidade de um único setor ou função, impedindo a participação de demais setores ou funções nos processos de decisão da organização. A departamentalização se refere a quantidade de departamentos aos quais uma organização segrega e delega funções. Os sistemas de recompensa se referem a incentivos dados a comportamentos considerados orientados para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A OM tem efeitos no comprometimento e espírito corporativo dos funcionários e no desempenho da organização. Isto é, as organizações que mantêm um controle e respondem às informações obtidas do mercado em relação a tendências, necessidades e preferências satisfazem seus clientes de forma mais eficiente, e, portanto, têm um desempenho organizacional em níveis mais elevados (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Da mesma forma, a orientação para o mercado traz benefícios para os funcionários de uma empresa, no sentido de aumentar o senso de pertencimento ao ter participação no cumprimento dos objetivos da organização, aumentando o comprometimento dos funcionários (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Em conformidade com o estudo anterior de Narver e Slater (1990), os autores propõem que fatores ambientais influenciam os níveis de OM em uma organização. Estes fatores são a turbulência do mercado, a intensidade da competição e a turbulência tecnológica (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A turbulência do mercado, a taxa com que mudanças nas preferências dos consumidores acontecem, faz com que as organizações desenvolvam níveis mais altos de OM. Isto ocorre, pois, a mudança na configuração e preferência em um mercado força a organização atuando neste mercado a monitorar continuamente estas mudanças, oferecendo respostas a estas mudanças (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A intensidade da competição, referente a existência de opções e alternativas para o consumidor em relação a oferta de uma organização, é outro fator que tende a aumentar os níveis de OM nas organizações. Isto acontece, pois, uma organização cujas ofertas não sejam condizentes com as necessidades e expectativas dos seus clientes é preterida em favor de alternativas. Por este motivo as organizações devem estar atentas ao que seus clientes buscam e quais ofertas entregar (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Já a turbulência tecnológica, a frequência de mudança nas tecnologias existentes, não é, segundo os autores, um fator de aumento do nível de OM de uma organização. As organizações podem adquirir vantagens competitivas por meio de outros fatores. Organizações que dependem de tecnologia para criar suas ofertas podem, por exemplo, obter vantagens a partir de inovações na tecnologia. Já aquelas que operam em ambientes de estabilidade tecnológica talvez não percebam aumento no desempenho ao tentar explorar os recursos tecnológicos, dependendo mais da OM para alcançar desempenho superior. Portanto fatores tecnológicos não tem um papel determinante no desenvolvimento de atividades relacionadas à OM em uma organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Além disto, organizações inseridas em ambientes com alto nível de turbulência tecnológica, dispostas a desenvolver níveis altos de cada uma das dimensões da OM podem se ver em uma situação onde a mudança nas necessidades do consumidor mudam com tamanha frequência, que o retorno que a organização tem dos investimentos realizados não cobre os custos de implementação das inovações (GREENLEY, 1995)

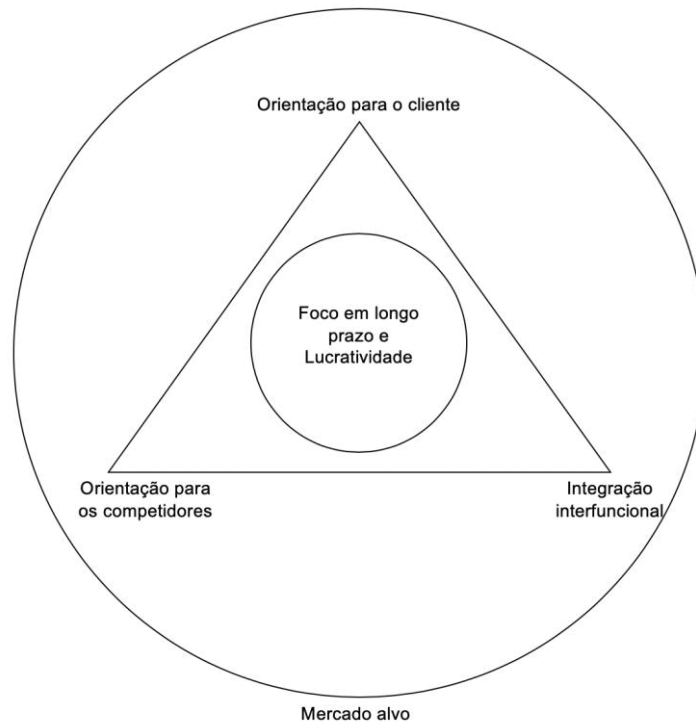
2.3.2. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)

Para Narver e Slater (1990), a OM é determinada pela cultura da organização de estimular comportamentos que levam a criação de valor para o *stakeholder*, possibilitando o alcance de vantagens competitivas superiores. A OM trata de uma filosofia que a organização tem, de colocar a satisfação das necessidades do consumidor em primeiro lugar, analisar os competidores para identificação de ameaças ou oportunidades e integrar as funções e hierarquias da organização em favor de entrega de valor superior (NARVER; SLATER, 1990).

Após revisão da literatura, Narver e Slater identificam que a orientação para o mercado é composta de três dimensões, a orientação para o consumidor, a

orientação para a competição e integração interfuncional. As três dimensões têm igual importância para a OM. Como critérios de decisão, os autores colocam o foco no longo prazo e na lucratividade (NARVER; SLATER, 1990). A figura 2 ilustra estes componentes.

Figura 2 – Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)



Fonte: adaptado de Narver; Slater (1990).

A primeira dimensão, a orientação para o cliente trata do conhecimento do mercado alvo e as habilidades da organização de criar valor para seus *stakeholders*. Isto é realizado por meio de atividades contínuas e focadas nos interesses dos *stakeholders* atuais e futuros. Para tanto, a organização deve monitorar as necessidades, tanto expressas quanto latentes do mercado em que atua, a fim de entregar valor para o mercado (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação para o cliente também se refere ao estreitamento das relações entre a organização e os stakeholders. Esse relacionamento permite que a organização adquira informações aprofundadas e valiosas a respeito de *stakeholders* chave para o desenvolvimento da organização (SLATER; NARVER, 1998).

A segunda dimensão, a orientação para o competidor se refere às habilidades de organização de analisar as forças e fraquezas dos seus

competidores, tanto atuais, quanto potenciais (NARVER; SLATER, 1990). Além disso, a orientação para a competição auxilia uma organização a analisar seu desempenho em relação aos competidores, e não apenas em relação aos clientes atuais (SLATER; NARVER, 1998).

Também, a orientação para a competição habilita a organização a observar práticas realizadas pelos competidores. Com isto, a própria organização pode desenvolver capacidades e adquirir recursos que antes não possuía, mitigando possíveis vantagens dos seus competidores (SLATER; NARVER, 1998).

A terceira dimensão, a coordenação interfuncional diz respeito às habilidades de uma organização de coordenar as diversas áreas e funções dentro da empresa de forma a responder as informações obtidas sobre clientes e competidores (NARVER; SLATER, 1990). Neste sentido, a função de criação de valor para os clientes é de toda a organização, e não apenas de uma área ou função específica.

Focar em resultados a longo prazo permite que a organização realize as atividades relacionadas à OM de forma que tragam resultados duradouros e constantes para seus clientes. Isto permite que a organização esteja em constante mudança para adaptar-se aos seus clientes, posicionando-se de forma vantajosa em relação aos competidores. Finalmente, lucratividade é o objetivo final de uma organização. A obtenção de desempenho financeiro superior e satisfatório permite a sobrevivência da organização e a continuidade das suas atividades (NARVER; SLATER, 1990).

2.3.3. Orientação para o mercado segundo Deshpandé et al. (1993)

Para Deshpandé et al. (1993), a OM é sinônimo de orientação para o consumidor. Os autores acreditam que orientar-se para o consumidor é a condição suficiente para satisfazer a implementação do conceito de marketing em uma organização. Na visão dos autores, orientar-se para a competição significa não focar em satisfazer as necessidades não atendidas dos consumidores, pois organizações que focam neste tipo de atividade tem potencial para ignorar necessidades latentes do mercado, apenas reagindo ao que a competição realiza. Também, acreditam que a coordenação interfuncional é uma atividade já compreendida pela orientação ao consumidor, pois assumem que quando a organização se orienta a entregar valor

para o mercado, já considera a integração de todas as funções para tanto (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Estes autores definem a OM, portanto, como o “conjunto de crenças que colocam os interesses do consumidor em primeiro lugar, não excluindo os dos demais *stakeholders*, para o desenvolvimento de lucratividade a longo prazo” (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993).

2.3.4. Orientação para o mercado segundo Day (1994)

Day (1994) define a OM como as capacidades de sensibilidade do mercado e de ligação da organização com os seus clientes. Para o autor, o desenvolvimento da OM em uma organização é proveniente do uso de capacidades que distingam esta organização das demais no mercado (DAY, 1994). Especificamente, o autor argumenta que as capacidades de sentir o mercado e de ligação com o consumidor são as mais desenvolvidas em uma organização mais orientada para o mercado.

A capacidade de sentir o mercado é uma das formas da organização de obter informações sobre o mercado, os consumidores, segmentos, competidores e outros fatores que podem influenciar o mercado. Em seguida, com base na sua experiência e modelos mentais idiossincráticos, os gestores são capazes de reagir a estas informações (DAY, 1994).

A capacidade de ligação com o consumidor diz respeito as formas como a organização estabelece uma relação com seus *stakeholders*. A criação de relacionamentos vantajosos para a organização leva ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos entre a organização e os *stakeholders*. Com isto, a organização pode receber o suporte dos *stakeholders* na criação de valor para o mercado (DAY, 1994).

Neste sentido, é a OM que faz com que a organização aprenda a respeito de seu mercado de atuação e das necessidades dos seus *stakeholders*. Para Day (1994), então, sensibilidade ao mercado e ligação entre a organização e os *stakeholders* interessados nos processos e negócios da organização trazem resultados positivos (DAY, 2002).

Analisando estes principais conceitos de OM fica evidente a grande influência de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) no desenvolvimento do conceito de OM. A meta-análise feita por Kirca et al. (2005), por exemplo, considera

os antecedentes e consequentes da OM segundo Jaworski e Kohli (1993, 1996) e de Narver e Slater (1990). Da mesma forma Ellis (2006) notou que os principais estudos empíricos relacionados a OM derivam das operacionalizações de Narver e Slater (1990) e Jaworski et al. (1993).

Além disso, entende-se que as conceptualizações de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) são a base seminal para o desenvolvimento das perspectivas cultural e comportamental, respectivamente, da OM (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Ainda que tenham perspectivas organizacionais diferentes, é importante salientar que em ambas conceptualizações de OM, conhecimento do cliente, da concorrência e integração entre as funções internas da organização são essenciais para que a OM seja devidamente implementada (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Consistente com estas ideias, este estudo considera a OM segundo a definição comportamental de Kohli e Jaworski (1990). Esta abordagem considera atividades organizacionais relacionadas a geração e disseminação de inteligência sobre o mercado e responsividade em relação estas informações. Nesta perspectiva, a OM é a implementação do conceito de marketing em uma organização, por meio de comportamentos e atividades. Enquanto o conceito de marketing trata de um ideal a ser atingido, ou uma filosofia a ser seguida pela organização, a OM trata da implementação destes conceitos (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Esta perspectiva considera a realização de atividades específicas que objetivam a geração de conhecimento, disseminação deste por toda a organização e ações em resposta a este conhecimento. Isto permite uma análise das atividades que a organização realiza para atingir níveis elevados de OM, e os processos e comportamentos relacionados com as dimensões da OM (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A existência de uma filosofia voltada para o mercado por si só não é suficiente para a OM, sendo que esta filosofia deve ser materializada e colocada em prática por meio de estratégias e ações de marketing voltadas para a OM (AVLONITIS; GOUNARIS, 1997)

A OM também se relaciona com o desenvolvimento das capacidades de uma organização, estando relacionada ao desempenho da organização (DEUTSCHER et al., 2016; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; NGO; O'CASS, 2012). Argumenta-se que a partir da OM a organização aumenta sua capacidade de entrega de valor e o

posicionamento da sua oferta no mercado. Com isto consegue criar e executar estratégias de produto, preço, canais de distribuição e comunicação (O'CASS; NGO, 2012; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Por isto, ao estudar a OM consideram-se as consequências da realização de atividades relacionadas a obtenção de informação, disseminação da informação e resposta a estas informações como comportamentos que objetivam a maximização do uso dos recursos de uma organização, de forma a responder ou atender as necessidades e mudanças do mercado, entregando as melhores ofertas (MORGAN; VORHIES, 2018).

2.3.5. Consequências da Orientação para o Mercado para a organização

Os estudos empíricos seminais sobre a OM apresentaram relação positiva com o desempenho da organização (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Desde então, a OM tem sido amplamente estudada e associada ao desempenho positivo de uma organização (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; LONIAL; CARTER, 2015).

Kirca et al. (2005) realizaram uma meta-análise buscando compreender quais eram os principais fatores que levavam ao desenvolvimento da OM e quais eram as consequências da implementação da OM. Neste estudo, os autores, em acordo com o estudo de Jaworski e Kohli (1993) definiram os três mesmos fatores internos que levavam ao desenvolvimento de atitudes orientadas para o mercado. Já as consequências da adoção da OM se referem aos fatores identificados por Jaworski e Kohli. (1993), satisfação dos funcionários e desempenho organizacional, e mais as consequências nas atitudes dos consumidores e nas inovações realizadas pelas organizações. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005)

Por conta desta associação, a OM foi estudada em diversos contextos e situações, buscando a confirmação de que empresas mais orientadas para o mercado têm desempenho superior em relação as demais. Esta relação entre a OM e o desempenho vem da ideia de que as empresas mais orientadas para o mercado realizam atividades que as conectam com seus *stakeholders*, fazendo com que desenvolvam seus produtos ou serviços de forma a atender as necessidades destes *stakeholders* (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Pitt et al. (1996), em um esforço para verificar empiricamente a OM, replicaram a escala de Jaworski e Kohli (1993) em um outro contexto organizacional a fim de verificar se a OM é de fato um fator que influencia positivamente no desempenho da organização. Os autores identificaram que a OM tem relação positiva com o desempenho superior das organizações. Ainda assim, os resultados indicaram que nem todo o desempenho superior era explicado pela OM, corroborando a ideia seminal de Kohli e Jaworski (1990) de que ainda que a implementação da OM em uma organização independa de fatores ambientais, as consequências da OM podem ser influenciadas pelo ambiente (PITT; CARUANA; BERTHON, 1996).

Avlonitis e Gounaris (1997), por sua vez, buscaram compreender a OM segundo a classificação das organizações quanto ao grau de adoção da OM. Os autores identificaram então, que a disseminação de uma filosofia de satisfação do consumidor e de criação de relacionamentos não era suficiente para o alcance de desempenho superior. A condição para o alcance de desempenho superior estava nas atitudes tomadas pelos gestores que objetivavam a criação de relacionamentos que pudessem criar conhecimento para a organização (AVLONITIS; GOUNARIS, 1997), sendo que aquelas organizações que levavam os comportamentos relacionados a OM à efetiva ação eram as que percebiam maior desempenho em relação aos competidores.

Baker e Sinkula (1999) propuseram então, que moderadores internos poderiam influenciar a relação entre a OM e o desempenho da organização. Os autores argumentaram que ainda que uma organização obtenha informações sobre o mercado, estas informações ficam obsoletas, ou podem ser imprecisas e irrelevantes, e, portanto, a organização deve ser capaz de filtrar ou ignorar conhecimentos que não resultam em estratégias efetivas para a organização (BAKER; SINKULA, 1999). Para os autores o aprendizado adaptivo e generativo de uma organização explicam os motivos pelos quais organizações orientadas para o mercado aumentam sua participação no mercado, alcançando vantagens competitivas sustentáveis em relação aos competidores.

Nesta mesma direção Kumar et al., (2011) questionaram a OM como fator de criação de desempenho sustentável e a longo prazo. Para os autores a OM faz parte do custo de competir no mercado. Ou seja, para que a organização inicie suas atividades no mercado, ela deve, no mínimo, engajar em atividades de obtenção de

informações sobre o mercado, disseminação destas informações por toda a organização e finalmente agir em resposta a estas informações. Os gestores devem levar em consideração que em algum grau, os competidores também são orientados para o mercado, desenvolvendo estratégias e atividades que alavanquem seus negócios. Assim, os efeitos que a OM têm nas vendas e na lucratividade de uma organização diminuem com o passar do tempo (KUMAR et al., 2011).

Então, Ngo e O'Cass (2012) buscaram verificar o papel de outras variáveis na explicação do desempenho de uma organização orientada para o mercado. Neste estudo, os autores argumentam que a OM é condição necessária para o alcance de desempenho superior. No entanto não é suficiente, necessitando de outras variáveis que expliquem a relação entre a OM e o desempenho da organização. Os autores propõem que a ligação entre a organização e o mercado acontece por causa das habilidades de uma organização em estabelecer estratégias de marketing e de inovar, criando e demonstrando o valor das suas ofertas para os consumidores. Portanto, a análise do mercado dá resultados a partir do uso destas informações em favor da organização (NGO; O'CASS, 2012).

Na busca por variáveis que pudessem explicar a relação entre a OM e o desempenho de uma organização, Lonial e Carter (2015) analisaram outras características que uma organização deve desenvolver para que a OM seja associada ao alcance de vantagens e consequentemente desempenho superior. O ciclo de vidas de um produto e avanços tecnológicos representam dificuldades para os gestores, o que faz com que as organizações desenvolvam e explorem novas oportunidades de negócio a fim de desempenharem melhor que seus concorrentes. Para tanto, as organizações devem adquirir e reter informações a respeito do mercado e de seus concorrentes. Isto requer que os gestores estejam abertos e comprometidos a novas informações. Portanto, além da OM, os gestores devem desenvolver habilidades relacionadas ao empreendedorismo e ao aprendizado para atingir vantagens competitivas no mercado (LONIAL; CARTER, 2015). Isto evidencia a necessidade de estender as relações complementares e mediadoras de outras variáveis com a OM (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Então, analisando a relação da OM com outros fatores, Wang et al. (2012) analisaram fatores específicos que levavam ao desenvolvimento desta orientação em uma organização. Estendendo os entendimentos sobre os antecedentes da OM (JAWORSKI; KOHLI, 1993), os autores argumentam que a implementação de

práticas orientadas para o mercado são reflexo de uma filosofia voltada para a criação de valor e atendimento das necessidades e expectativas do mercado. O objetivo desta filosofia é atingido quando a organização entende o mercado, compartilha internamente este entendimento e responde a isto com base nos conceitos de marketing. Com isto, os autores verificaram empiricamente a afirmação seminal de Kohli e Jaworski (1990) de que a OM é a materialização prática de filosofias e culturas da organização.

Na mesma direção, Morgan e Vorhies (2018), argumentaram a respeito das dificuldades das organizações em atender aos interesses diversos e conflitantes dos stakeholders envolvidos com a organização. Para estes autores, a OM tem função central no entendimento dos diversos objetivos de uma organização e no equilíbrio do uso dos recursos para que estes objetivos sejam alcançados. Para tanto, um componente cultural é necessário para que a OM se materialize em estratégias e comportamentos e atitudes relacionadas a responder ou antecipar as necessidades do mercado e obter resultados positivos relacionados aos consumidores e aos competidores (MORGAN; VORHIES, 2018).

Finalmente, com muitos dos estudos focados na verificação empírica do constructo, seus antecedentes e consequências, Dong et al. (2016) verificaram a OM como um constructo desagregado, considerando cada uma das suas dimensões como um 'sub constructo' com influências únicas no desempenho da organização. Segundo os autores, a geração de inteligência pode gerar resultados diretos na resposta da organização, sem que esta tenha processos formais e estruturados de disseminação da inteligência. Este efeito direto depende da estrutura interna da organização e da experiência dos gestores, para que possam "pular etapas" no processo de implementação da OM, sem prejuízo de resultados (DONG et al., 2016).

Isto demonstra que ainda que a OM tenha sido foco de muitos estudos, ainda restam dúvidas a respeito de como as organizações orientadas para o mercado apresentam resultados superiores. Ainda que se tenha estabelecido a relação entre OM e capacidades de marketing como explicação para o desempenho superior, sendo necessário analisar o papel que as capacidades de marketing têm na relação entre a OM e o desempenho organizacional superior (CACCIOLATTI; LEE, 2016).

O quadro 1 ilustra brevemente os estudos aqui analisados, com suas proposições e resultados.

Quadro 1 – Relação de estudos sobre a OM

Autor	Objetivo	Resultado
PITT; CARUANA; BERTHON (1996)	Testar empiricamente a escala de Jaworski et al. (1993) em contextos, generalizando os resultados da OM.	A conclusão é que a OM pode ser considerada independentemente de sua localidade ou contexto, trazendo resultados positivos para o desempenho das organizações.
AVLONITIS; GOUNARIS (1997)	Comparar o grau de adoção de OM em organizações voltadas para a indústria e para consumidores.	A relação entre a OM e a criação de vantagens competitivas fica bastante evidenciada em organizações voltadas para a indústria. Este desempenho acontece não apenas em termos de alcance de objetivos estabelecidos, como também em comparação com os competidores.
BAKER; SINKULA (1999)	Examinar o efeito sinérgico entre a OM e a orientação para o aprendizado, dois fatores de desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, analisando moderadores internos em detrimento dos externos, anteriormente utilizados	Tanto as organizações orientadas para o mercado, quanto para o aprendizado têm desempenho superior em relação a novos produtos. Porém as organizações que têm grau mais alto das duas orientações apresentam desempenho ainda mais satisfatório.
SONG; PARRY (2009)	Analisar os níveis desejados de OM em comparação com os níveis atingidos de OM em uma organização, para avaliar a incerteza ambiental nos modelos de OM.	Estabelece um modelo que explica os antecedentes dos níveis desejados de OM; estabelece o nível desejado de OM como antecedente do nível atingido; estabelece uma relação entre a distância entre estas duas medidas e o desempenho, estando negativamente relacionadas.
KUMAR; JONES; VENKATESEN; LEONE (2011)	Analisar a relação entre a OM e a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a organização.	A OM é um fator que leva ao aumento de vendas e lucro, porém como os demais gestores também adotam uma postura orientada para o mercado, a OM cria, porém não sustenta as vantagens competitivas para uma organização.
NGO; O'CASS (2012)	Desenvolver um modelo que integra as relações entre a OM e o desempenho e a relação complementar das capacidades de marketing e inovatividade como determinantes de desempenho de novos produtos e com clientes.	A OM é um fator que leva ao aumento do desempenho de novos produtos e com clientes por meio das capacidades de inovação e de marketing, porém a complementariedade entre estas capacidades influenciam apenas o desempenho com os clientes.
WANG; CHEN; CHEN (2012)	Estudar a relação de mediação da OM na relação entre gerenciamento de qualidade total e desempenho de um hotel.	O ambiente externo está em constante modificação, então práticas de gerenciamento de qualidade auxiliam o desenvolvimento da OM e de desempenho de hotéis.
LONIAL; CARTER (2015)	Analisar o efeito integrativo da OM, orientação para o aprendizado e empreendedora como fator de aumento do desempenho.	As três orientações, quando analisadas em conjunto criam vantagens competitivas, o que por sua vez estão relacionados com desempenho superior.
DONG; ZHANG;	Analisar a OM como um	A disseminação de inteligência pode ser um

HINSCH; ZOU (2016)	constructo desagregado, verificando a relação entre as três dimensões, como se fossem sub constructos da OM.	fator limitador da responsividade da organização, caso esta seja bastante centralizada e tenha experiência no mercado. Do contrário, a disseminação da inteligência está diretamente relacionada à responsividade, sendo necessária no processo de criação de inteligência de mercado.
MORGAN; VORHIES (2018)	Verificar o papel dos componentes culturais e comportamentais no desenvolvimento da OM nas organizações.	Os resultados sugerem que atitudes e comportamentos orientados para o mercado são facilitados pelo desenvolvimento de cultura organizacional condizente com estes comportamentos.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Assim, este estudo assume a relação positiva entre os comportamentos e atitudes organizacionais e o desempenho positivo de uma organização, bem como a noção de que capacidades de marketing têm papel fundamental no desenvolvimento de estratégias em uma organização.

2.4. CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação integrada de marketing (CIM) está entre as capacidades especializadas de marketing, definida como as habilidades que a organização possui de comunicar seus resultados, lembrar os consumidores da sua marca e reforçar os benefícios dos seus produtos ou serviços através do uso de ferramentas de promoção como propagandas, relações públicas e mídias sociais (MORGAN, 2012).

A ideia de CIM foi inicialmente conceituada para a criação de um novo programa de Mestrado na *Northwestern University*, definido como a fusão das matérias de marketing, relações públicas e atividades de propaganda (CAYWOOD; EWING, 1991), visando a formação de alunos que pudessem responder a crescente demanda por profissionais possuidores das habilidades acima citadas. A CIM ganhou força com isto, chamando a atenção tanto de profissionais, quanto acadêmicos da área do marketing. A literatura a respeito da IMC então preocupou-se em definir o conceito, operacionalizá-lo e aplicá-lo a contextos e situações específicas (EAGLE; KITCHEN; BULMER, 2007; LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), aumentando assim a relevância da CIM dentro da literatura de marketing.

As novas tendências de comunicação, regidas pelo crescente desenvolvimento tecnológico, fragmentação e segmentação dos mercados, demandam dos profissionais de marketing que busquem alternativas e soluções que atendam as necessidades dos consumidores (KUMAR; CHOI; GREENE, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Estas novas tendências apresentam oportunidades, mas também alguns desafios para as organizações, no sentido de terem que entregar informações rápidas, precisas e direcionadas aos seus consumidores e *stakeholders* (GURĂU, 2008).

Neste sentido, a comunicação integrada de marketing representa uma oportunidade de redução dos custos de comunicação da marca para uma organização, sendo uma resposta ao crescimento da competição, atraindo stakeholders importantes para a organização, e reduzindo os riscos competitivos (REID, 2002). Mesmo com este foco, a grande competitividade de um determinado setor, e a frequente escassez dos recursos disponíveis a uma organização requer esforços pontuais e bem direcionados em relação a comunicação (GABRIELLI; BALBONI, 2010).

No entanto, não é raro que o papel das atividades de comunicação seja esquecido, ou até mesmo negligenciado (MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017). Isto, por conta das dificuldades das organizações em medir efetivamente o retorno dos investimentos realizados nestas atividades ou na descrença da comunicação como forma eficiente de obtenção e manutenção da relação com os *stakeholders* (REID, 2005).

A partir destas demandas, o desenvolvimento da comunicação integrada de marketing se faz necessário. No entanto, mesmo com a crescente importância e interesse acadêmico que a comunicação integrada de marketing desperta, a literatura sobre o assunto ainda parece carecer de estudos que o analisem sob determinadas perspectivas, como em pequenas e médias empresas (BOCCONCELLI et al., 2018).

Assim, o claro entendimento do papel da comunicação integrada de marketing nas organizações, e como é compreendido em pequenas e médias empresas é importante, a fim de elucidar questões a respeito de implementação, relevância e relação com desempenho da organização no mercado (GABRIELLI; BALBONI, 2010). Para o atingimento destes objetivos, compreender os antecedentes e consequentes da comunicação integrada de marketing em um

determinado contexto de mercado pode ser de ajuda (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

A comunicação integrada de marketing é compreendida de maneira geral na literatura como a definição conceitual das práticas em uso, sendo consequências naturais dos processos de mudança relacionados as necessidades e novas realidades enfrentadas por praticantes do marketing (KLIATCHKO, 2005; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Estas necessidades e situações enfrentadas pelas organizações são compreendidas de acordo com o contexto em que o pesquisador se insere, o que faz com que a comunicação integrada de marketing seja analisada de diferentes pontos de vista ou perspectivas (TAFESSE; KITCHEN, 2017). E ainda que algumas definições gerais sejam compactuadas através de toda a literatura de marketing, algumas discordâncias ainda existem em relação ao conceito, com diferentes dimensões sendo observadas, bem como falta de consenso em relação aos *drivers* da comunicação integrada de marketing (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Igualmente, os resultados da comunicação integrada de marketing ainda não parecem claros, no sentido de muitos estudos não relacionarem a CIM com o desempenho financeiro, carecendo de métricas específicas para tanto (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Porém, duas abordagens principais de estudo são encontradas nos trabalhos sobre comunicação integrada de marketing, como observado por Tafesse e Kitchen (2017). Neste trabalho, os autores identificam o escopo tático e estratégico como dois principais caminhos de estudo a respeito da CIM. Ainda que as análises sejam feitas de maneira diferente, alguns pontos são convergentes como, as mudanças que acontecem na transição da comunicação ‘tradicional’ para a comunicação integrada e os objetivos relacionados a marca (Ainda que do ponto de vista tático o objetivo seja a atitude em relação à organização, e do ponto de vista estratégico, o objetivo seja a criação de valor e relacionamento da organização com o consumidor.) Mas ainda assim, sem uma definição específica sobre os fatores que levam à integração da comunicação de marketing (DUNCAN; MORIARTY, 1998; NOWAK; PHELPS, 1994).

Do ponto de vista tático, Nowak e Phelps (1994) definem a comunicação integrada de marketing como as ações de propaganda e campanhas promocionais que visem a mudança de comportamento e da atitude do consumidor em relação a marca de maneira positiva. Estas atividades têm objetivos mais pontuais e se

relacionam com resultados esperados a curto prazo, como aumento de vendas, e atitude do consumidor em relação a marca (NOWAK; PHELPS, 1994). Este modelo de integração da comunicação considera a integração da mensagem em relação ao consumidor, tendo como objetivo a resposta deste em relação à marca, através da customização e consistência de mensagens de marketing, tarefa que fica sob responsabilidade das funções do marketing nas organizações, tendo objetivos normalmente transacionais (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Por outro lado, do ponto de vista estratégico, Duncan e Moriarty (1998) colocam a comunicação como um ponto integrativo das atividades de marketing de uma organização. Neste sentido, identificam que a transmissão de mensagens por parte da organização acontece de maneira propagativa a todos os elementos do composto de marketing, bem como às ações da organização em relação a todas as práticas da organização, ainda que não estejam compreendidas no composto de marketing (DUNCAN; MORIARTY, 1998). A criação de relacionamento positivo e duradouro da marca com os stakeholders pode ser considerado o ativo mais valioso para uma organização, objetivando a criação de valor positivo e relevante da marca para os stakeholders. Diferente do processo de mudança de uma atitude ou de ações que levem a um determinado comportamento pontual e específico, mais persuasivo e funcional, esta abordagem da comunicação integrada de marketing considera o modelo tradicional de comunicação de Laswell (1948). Este modelo considera uma estrutura linear em que há uma fonte que envia a mensagem, um canal pelo qual a mensagem é transmitida, ruídos durante o processo, um receptor da mensagem e finalmente um retorno do receptor para a fonte (LASSWELL, 1948). Analogamente, Duncan e Moriarty (1998) fazem o mesmo processo para a comunicação integrada de marketing, estabelecendo a empresa como a fonte da mensagem, o produto como o canal pelo qual a mensagem será transmitida, o ambiente competitivo como os ruídos, o consumidor como o receptor da mensagem, e as atitudes deste consumidor em relação à marca como o retorno realizado do receptor para a fonte (HOUMAN ANDERSEN, 2001). Todo este processo tem como objetivo o relacionamento dos stakeholders com a organização, e considera todas as funções da organização trabalhando de maneira integrada, a partir de considerações feitas a respeito dos stakeholders, dando a possibilidade de interação e conversas consistentes e bilaterais entre organização e stakeholders (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Trabalhos posteriores buscaram definir o escopo de estudo da CIM, definindo suas bases fundacionais (KLIATCHKO, 2005, 2008), e também temas de maior proeminência e relevância no que diz respeito a este constructo (MUNOZ-LEIVA; PORCU; DEL BARRIO-GARCIA, 2015). A percepção de duas abordagens de pesquisa da CIM é consonante com estes trabalhos. Munos-Leiva et al. (2015) identificam dois grandes fluxos de pesquisa, sendo um deles relacionado a análises corporativas e organizacionais, e outro relacionado a integração de ferramentas específicas de comunicação de marketing. Em acordo com o *framework* estabelecido posteriormente por Tafesse e Kitchen (2017), o primeiro se refere a integração estratégica, e o segundo a integração tática.

Neste sentido, segundo estas definições, a maior parte da literatura parece compreender a CIM, ou ao menos a estuda sob o ponto de vista estratégico. Algumas revisões realizadas desde o período da concepção do conceito de CIM (CAYWOOD; EWING, 1991) até a confecção deste trabalho auxiliam a descoberta dos principais temas estudados, dificuldades encontradas, trabalhos mais relevantes e contextualizações de estudo sobre a CIM (BATRA; KELLER, 2016; KITCHEN, 2005; MUNOZ-LEIVA; PORCU; DEL BARRIO-GARCIA, 2015; SCARPACI; SOVACOO; BALLANTYNE, 2016; TAFESSE; KITCHEN, 2017). São estes estudos identificados por estas revisões que pautam este trabalho

2.4.1. Abordagem estratégica da CIM

Do ponto de vista estratégico há também coesão no que diz respeito ao entendimento do conceito. A literatura estuda a CIM como a integração das mensagens de maneira dialógica e responsiva, e das atividades de comunicação de marketing a partir da integração entre as inúmeras funções de uma organização e a consideração dos inúmeros pontos de contato da marca com os stakeholders a partir do conhecimento profundo das necessidades e expectativas deste (DUNCAN; MORIARTY, 1998), considerando não apenas aquilo que a organização procura comunicar, de fato, mas também, atitudes no mercado, práticas sociais ou omissões (FINNE; STRANDVIK, 2012).

Os estudos tanto seminais, quanto contemporâneos, usam como fonte o estudo de Duncan e Moriarty (1998) e posteriormente, o de Kliatchko (2008). Este último estudo difere do primeiro por considerar os resultados da CIM, sendo a

mensuração destes resultados essencial tanto para a análise da efetividade destas atividades, como motivação para legitimar a implementação da CIM (KLIATCHKO, 2008). Ainda, para Kliatchko (2008) as métricas da CIM devem estar atreladas a resultados contábeis, úteis aos negócios da organização. Estes resultados, aliados ao conhecimento adquirido dos mercados e dos stakeholders pode ajudar nas decisões futuras da organização de investirem em determinados mercados ou segmentos, otimizando o uso dos recursos, muitas vezes escassos, disponíveis a uma organização.

Como é o caso da abordagem tática, os acadêmicos dedicados a estudarem a CIM sob o ponto de vista estratégico também tendem a realizar estudos conceituais, ou direcionados a casos específicos, tendo menos estudos dedicados a confirmar empiricamente estes achados, conforme demonstrado pelo quadro 2.

Quadro 2 – Estudos com abordagem estratégica da CIM

Estratégico	Exploratório	Teórico	Duncan e Moriarty, 1998; Schultz e Schultz, 1998; Kliatchko, 2005; Reid, Luxton e Mavondo, 2005; Kliatchko, 2008; Finne e Grönroos, 2009; Smith, 2013; Kitchen e Burgman, 2015; Brun e Schnebelen, 2017; Finne e Grönroos, 2017.
		Empírico	Andersen, 2001; Reid, 2002; Reid, 2005; Eagle, Kitchen e Bulmer, 2007; Esposito, 2013; Zahay et al. 2014; Dahl et al. 2015; Valos et al. 2015; Natha e Bell, 2016; Valos et al, 2016; Henninger et al. 2017; Porcu et al. 2017; Šerić, 2017; Orts e Nillasy, 2017.
	Confirmatório	Empírico	Einwiller e Boenigk, 2012; Kerr e Patti, 2015; Luxton et al. 2015; Schultz et al. 2016; Thaichon e Quach, 2016; Pauwels et al, 2016; Porcu et al. 2017; Luxton et al. 2017; Valos et al. 2017.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Quando se analisa a CIM desta perspectiva, é possível notar uma maior tendência dos autores a inclinarem suas pesquisas para trabalhos mais práticos, que demonstrem empiricamente as teorias anteriormente propostas, iniciados com o estudo de Duncan e Moriarty (1998). Esta tendência acontece devido a evolução natural do conceito, tendo sido inicialmente definido de maneira a compreender unicamente a função da comunicação de marketing na CIM (CAYWOOD; EWING, 1991; NOWAK; PHELPS, 1994). Então faz sentido que os autores se utilizem destas fontes para desenvolver e observar o constructo a partir de diferentes perspectivas, havendo assim menos estudos dedicados exclusivamente à teorização e definição da abordagem estratégica da CIM.

Schultz e Schultz (1998) propuseram algumas mudanças pelas quais a comunicação de marketing deveria passar se realmente tivesse a intenção de ser integrada e compreendida estrategicamente. Entre estas, a noção da adoção de formas modernas e tecnológicas de comunicação que propiciem à organização a possibilidade de se adquirir, e utilizar informações precisas a respeito do stakeholders, entregando assim a melhor experiência de comunicação para este último (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Demais estudos teóricos se propuseram a consolidar o conceito da CIM, estabelecendo as bases fundacionais do constructo e quais disciplinas deveriam ser compreendidas pela CIM afim de trazer os resultados esperados (KLIATCHKO, 2005, 2008).

Dentre estas análises teóricas, Kitchen e Burgman (2015) identificam os impedimentos e barreiras para a adoção e implementação da CIM, sendo estes bastante semelhantes aos problemas identificados pelos autores que percebem a CIM de maneira tática, como o desconhecimento ou falta de entendimento da CIM por parte dos profissionais e a falta de alinhamento com gestores e tomadores de decisões (KITCHEN; BURGMANN, 2015).

Outros trabalhos teóricos a respeito do assunto também se propõem a analisar o papel do próprio consumidor e posteriormente dos demais stakeholders na criação de integração e resultados (FINNE; GRÖNROOS, 2009, 2017), considerando sua importância, relevância e função central no relacionamento entre a organização e o stakeholders, a partir de uma visão mais humanística e relacional (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Deste ponto de vista relacional, ainda há o estudo de Bruhn e Schnebelen (2017) que corrobora a ideia de que as atividades de marketing de uma determinada organização podem apenas ser consideradas integradas de fato, se a mensagem fizer sentido e for percebida como integrada pelo stakeholders, para quem as mensagens da marca ou da empresa são enviadas (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017).

Estudos qualitativos sobre casos e situações específicas foram, posteriormente, úteis para a definição das dimensões da CIM (REID, 2002), e da sua operacionalização (REID, 2005). Alguns destes estudos respondem aos chamados de estudos anteriores que mencionavam as novas formas e tecnologias de comunicação e da informação como objeto de estudo da CIM, propondo modelos

para a integração da comunicação de marketing que consideram especificamente estes avanços tecnológicos (VALOS et al., 2015, 2017).

Neste sentido, faz bastante sentido que o ambiente online tenha certa dedicação por parte dos estudos realizados a respeito da CIM. Šerić (2017) analisa esta relação, identificando uma correlação positiva entre o uso de redes sociais e o desenvolvimento da CIM através de toda a organização. Isto está em acordo com as conceituações da CIM que identificam a conectividade, responsividade e agilidade na comunicação entre organização e stakeholders (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Com estas análises, os acadêmicos interessados em estudar a CIM de maneira holística, e com resultados a longo prazo e mais duradouros, foram capazes de confirmar algumas proposições posteriores. Luxton et al. (2015, 2017), sob a égide da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006) estudam a CIM como uma capacidade de marketing cuja consequência é o desempenho superior da marca.

Em acordo com estes estudos, a marca, ainda, parece ser o objetivo central da CIM, do ponto de vista estratégico, visando mudanças de atitudes e comportamentos do consumidor a partir de ações que criem relacionamento positivo e duradouro entre a organização e a marca, e os stakeholders (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Isto se deve ao fato de a grande maioria dos estudos mencionar a comunicação da marca como o objeto de estudo relacionado a CIM.

É importante notar que ainda que estes estudos citem o desempenho da marca sem considerar métricas contábeis ou financeiras diretamente (YIN WONG; MERRILEES, 2008), a necessidade de mensuração dos retornos dos investimentos feitos em CIM, e da observação de correlação entre o desenvolvimento e implementação da CIM e o aumento do desempenho financeiro serve não apenas para justificar o uso da CIM, como para legitimá-la na prática (KERR; KELLY, 2017; KERR; PATTI, 2015; KLIATCHKO, 2008). Os avanços tecnológicos permitem que estas métricas sejam capturadas com mais facilidade, permitindo uma análise do desempenho da organização no mercado e com isso, a observação de aumento de desempenho (SPILLER; TUTEN, 2015; VALOS et al., 2017).

Como a análise estratégica da CIM envolve objetivos que serão realizados após grande investimento e de maneira mediata, faz sentido que estes estudos

considerem objetivos como o desenvolvimento de imagem da marca e a criação de significados da marca para os stakeholders. Evidentemente, isto acontece para que a empresa possa comandar maiores fatias do mercado, estabelecer políticas de preços mais atraentes em relação aos competidores e diferenciar-se no mercado, dirigindo assim suas finanças de maneira positiva (BRIDSON; EVANS, 2004).

2.4.2. Abordagem tática da CIM

A respeito da CIM sob o ponto de vista tático, a literatura parece bastante coesa nas suas definições por considerar a CIM como a transmissão de mensagens de maneira coordenada através das ferramentas de comunicação disponíveis a uma empresa (NOWAK; PHELPS, 1994). Igualmente consistente é a abordagem metodológica adotada pelos autores destes trabalhos, sendo que grande parte destes autores procura observar o conceito de maneira mais exploratória, conforme demonstrado pelo quadro 3.

Quadro 03 – Estudos com abordagem tática da CIM

Tático	Exploratório	Teórico	Nowak e Phelps, 1994; Schultz, 1998; Spiller e Tuten, 2015; Keller, 2016; Cronin, 2016; Payne et al. 2017; Key e Czapiewski, 2017
		Empírico	Wu e Jingxue, 2009; Gyimóthi e Larson, 2015; Roux e Van der Weldt, 2016; Gabrielli e Baghi, 2016; Mortimer e Laurie, 2017; Turner, 2017.
	Confirmatório	Empírico	Fam, 2000; Low, 2000; Gabrielli e Balboni, 2010; Joo et al, 2014; Baxendale et al, 2015; Massiera et al, 2017; Scheinbaum et al, 2017.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que grande parte dos estudos ainda tem como propósito consolidar as definições conceituais da CIM, a partir de discussões teóricas a respeito. Neste sentido, as discussões iniciadas por Nowak e Phelps (1994) deram origem a outras discussões. Entre estes estudos Schultz (1998) compreende que a CIM é um instrumento de integração de ferramentas de comunicação específicas sobre a marca, e que possam ter o retorno destes investimentos realizados, mensurados efetivamente. Alguns outros estudos buscaram discutir as definições conceituais de CIM através de análise empírica em determinados contextos específicos, com resultados interessantes. Pequenas e médias empresas do setor de calçados na Nova Zelândia foram estudadas a fim de compreender a CIM neste

contexto. Interessantemente, o estudo demonstrou o conhecimento da existência do conceito de CIM por parte dos gestores, porém a não aplicação generalizada deste, sendo que em sua enorme maioria, estes gestores se preocupavam apenas em utilizar apenas uma ferramenta de promoção, ou em alguns casos utilizar de maneira sinérgica duas delas (FAM, 2000). Neste estudo, porém, identificou-se também que quanto mais ferramentas de comunicação e promoção fossem integradas (efetivamente), maior era o desempenho das vendas da empresa.

Um estudo similar foi realizado no Reino Unido com resultados que parecem estender o estudo de Fam (2000). Microempresários do setor de moda do Reino Unido não possuem total conhecimento do que é a CIM e qual sua importância e objetivos. Porém, ainda assim realizam muitas das práticas definidas conceitualmente da CIM (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

Desta perspectiva tática, e em acordo com o exposto anteriormente, há ainda, interesse na aplicação teórica a casos ou contextos específicos procurando confirmar se, ou como as práticas foram adotadas, com quais finalidades e quais barreiras impediram a implementação (FAM, 2000; LOW, 2000; MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017; MORTIMER; LAURIE, 2017).

Fam (2000) questiona a aplicabilidade dos impedimentos identificados na literatura, por se tratarem, de maneira geral, de estudos de casos específicos, ou narrativas não necessariamente representativas da realidade. Este estudo identifica a criação de silos funcionais, dificuldades de mensuração, e o entendimento limitado do que é a CIM como impedimentos para a sua implementação e desenvolvimento prático (FAM, 2000). A análise empírica feita por este autor no contexto de pequenas e médias empresas da Nova Zelândia, no entanto, identifica a falta de recursos como o principal fator inibidor da implementação da CIM nestas empresas, seguido por dificuldades práticas relacionadas a coordenação das várias mídias disponíveis a eles.

Já Low (2000), percebeu que a maior dificuldade que as empresas encontram na implementação da CIM são referentes à mercados turbulentos, de rápida mudança e alta competitividade. Isto pode acontecer devido a alocação de recursos para outras atividades que possam ser consideradas mais relevantes para o negócio da empresa naquele momento. Interessantemente, o estudo demonstra que há uma relação cíclica entre a CIM e o desempenho da organização (LOW, 2000) ou seja, enquanto a implementação da CIM leva, efetivamente, ao desempenho,

este, quando realizado leva os gestores a estarem mais dispostos a utilizar de recursos para as atividades de marketing da organização, inclusive as de CIM.

Em um estudo mais recente Massiera et al. (2017) questiona a adoção de práticas de marketing nas pequenas e médias empresas, especificamente relacionadas à comunicação, tratando-as como ilegítimas no pensamento dos gestores. A posição reativa destes gestores em relação aos negócios faz com que busquem soluções específicas e pontuais relacionadas aos problemas que surgem (MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017). Neste sentido, os gestores apenas buscam realizar atividades de comunicação de marketing quando percebem desempenhos negativos, adotando práticas paliativas em relação a isto. O desempenho negativo, por sua vez leva à descrença da comunicação de marketing como forma efetiva de atingimento de objetivos, e acaba restringindo a amplitude das atividades de comunicação de marketing destas empresas.

A falta de entendimento a respeito do que é a CIM continua sendo um grande impedimento em pequenas e médias empresas (MORTIMER; LAURIE, 2017), o que corrobora o estudo anterior de Fam (2000) que identifica o desconhecimento do que é a CIM, como barreira para sua implementação. Em acordo com este estudo de Fam (2000) está o achado de Mortimer e Laurie (2017), em que a falta de integração e colaboração dos demais departamentos atrapalha a implementação destas estratégias. Isto pode se dar devido à falta de influência do marketing sobre as demais funções, ou até a falta de percepção da importância do marketing por parte das demais funções (MORTIMER; LAURIE, 2017).

É importante notar que os resultados da integração tática da comunicação de marketing têm, em sua maioria, uma grande ênfase em analisar os resultados relacionados à atitudes pontuais em relação a marca, muitas vezes objetivando este resultado em situações únicas e específicas (BAXENDALE; MACDONALD; WILSON, 2015; GABRIELLI; BAGHI, 2016; SCHEINBAUM; HAMPEL; KANG, 2017; TURNER, 2017), porém sem a preocupação com as situações posteriores a isto. Especificidades a parte, quando se fala em objetivos da CIM, de um ponto de vista tático, eles parecem estar atrelados à métricas relacionadas a atitudes em relação a aquisição do produto ou serviço (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

2.4.3. CIM nas pequenas e médias empresas

Com isto em consideração, algumas observações sobre a CIM em pequenas e médias empresas podem ser feitas. Neste sentido, a definição de Bocconceli et al. (2018) de definir qualitativamente as PMEs através das características que as distinguem é útil. São empresas com grande flexibilidade e criatividade, inovativas, com grande tendência à mudanças frente a cenários instáveis, normalmente com restrições financeiras e de orçamentos. A respeito disso, chama a atenção o fato de que de todos os estudos analisados, sete dediquem exclusivamente seus esforços a estudar o contexto das pequenas e médias empresas (EINWILLER; BOENIGK, 2012; ESPOSITO, 2013; FAM, 2000; GABRIELLI; BALBONI, 2010; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017; MORTIMER; LAURIE, 2017). O estudo de Low (2000) abarca pequenas e medias empresas, mas não exclui da análise, as demais empresas.

Pequenas e médias empresas representam oportunidades econômicas para a população, bem como de crescimento econômico para o próprio país (ESPOSITO, 2013). Assim, não surpreende que em estudos mais recentes grande atenção esteja sendo dada a este tema, pois as tecnologias atualmente existentes favorecem muito a comunicação nestas empresas com estas características. Ainda assim, a falta de entendimentos a respeito do papel das mídias sociais no desenvolvimento da CIM e do desempenho financeiro das organizações em geral recebe pouca atenção, mesmo com a relação tendo análises satisfatoriamente positivas (ŠERIĆ, 2017).

A existência destes estudos se justifica pelas grandes diferenças observadas entre as lições de marketing aplicadas de maneira geral, e aquilo que se pratica em PMEs, não sendo possível utilizar analogamente as lições de um tipo de organização em outra (GABRIELLI; BALBONI, 2010).

Mesmo com esta proposição, estudos que compreendiam empresas e marcas de variados tamanhos não identificaram diferenças substanciais nos resultados da CIM relacionados ao tamanho da marca ou da organização (LOW, 2000; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017) ou seja, independente do tamanho, a CIM tem efeitos positivos na organização. Reid et al. (2015) definem as dimensões da CIM como (a) expectativas financeiras; (b) conectividade; (c) consistência estratégica; (d) integração entre as funções; e (e) comprometimento de recursos.

Estas dimensões são consistentes com a ideia de que organizações flexíveis, com estruturas hierárquicas menos rígidas e burocráticas, procedimentos formais e maior adaptabilidade tem a implementação da CIM facilitada (PORCU et al., 2017).

Curiosamente, estas definições são consistentes com as características das pequenas e médias empresas (BOCCONCELLI et al., 2018).

Espera-se assim, que as pequenas e médias empresas tenham uma maior capacidade de CIM, por serem capazes de se comunicar melhor internamente, alinhar os interesses da empresa com os dos stakeholders, e personalizar as ofertas e mensagens a cada segmento atendido (DUNCAN; MORIARTY, 1998; LOW, 2000). Mas contrário a estas expectativas, percebe-se que a CIM é inibida em PMEs, principalmente por conta das restrições financeiras e de informação (FAM, 2000; MORTIMER; LAURIE, 2017).

A deturpação na percepção de que as práticas de comunicação de marketing sejam efetivas e tragam resultados positivos para os negócios de PMEs atrapalha a implementação da CIM nestas empresas (MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017). Isto faz com que os gestores das PMEs compreendam a importância do comprometimento de recursos para a CIM, impedindo assim o planejamento de ações que poderão trazer resultados lucrativos, forçando estes gestores a apenas reagir a situações adversas e negativas.

Então, o tamanho, estrutura, forma de gestão e tecnologias disponíveis às PMEs dá a oportunidade de que estas empresas planejem estrategicamente a CIM, mas acabam agindo de forma pontual e com expectativas de curto prazo, de maneira tática.

Assim, como as características da abordagem estratégica da CIM e suas condições de existência, como interatividade, *cross*-funcionalidade, responsividade interna e alinhamentos de objetivos de maneira holística (REID, 2005), estão em grande consonância com algumas características das PMEs, como menor tamanho, flexibilidade nas decisões, maior informalidade e favorecimento da criatividade (BOCCONCELLI et al., 2018), esta abordagem parece a melhor para realizar as análises da CIM em PMEs. Com isso, espera-se poder evidenciar a necessidade das PMEs de alinharem as estratégias com os objetivos, passando a agir de maneira mais estratégica, percebendo benefícios a longo prazo, e criação de maior relacionamento com os stakeholders.

Assim, se os estudos iniciais da CIM requeriam estudos teóricos com o intuito de defini-la em busca de uma conceptualização convergente (KLIATCHKO, 2008), os estudos contemporâneos sobre a CIM procuram trazer os avanços tecnológicos

e das técnicas de comunicação na consideração de modelos e de atividades de CIM (ŠERICÍ, 2017; VALOS et al., 2017).

Isto surge como resposta natural à evolução das formas de comunicação e das tecnologias da informação que surgem e ficam disponíveis aos gestores (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Com isto, as formas de comunicação tendem a trazer uma maior personalização das mensagens de marketing, criadas a partir da consideração das necessidades e expectativas do receptor desta mensagem (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Finalmente, a demonstração da efetividade e da legitimidade da CIM para as PMEs pode significar uma transição nas formas de gestão destas empresas, deixando de reagir às adversidades, desempenhos negativos e situações inesperadas (MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017). Percebendo os benefícios da adoção da CIM, utilizariam sua estrutura flexível e responsiva para disseminar os objetivos e mensagens da marca e da empresa por todas as funções (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

A utilização de tecnologias de informação online permite a obtenção de dados preciso sobre os stakeholders, bem como a conversa interativa com estes. Para isto, no entanto é necessária a demonstração compreensiva dos resultados e benefícios da adoção da CIM, através de métricas claras e que reflitam os benefícios da utilização dos escassos recursos de uma empresa (EINWILLER; BOENIGK, 2012; PATTI et al., 2017), especialmente as consideradas pequenas e médias, que na sua maioria não têm grande disponibilidade de recursos, dando possibilidade de atuar competitivamente no mercado.

2.5. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Medir-se o desempenho de uma organização é importante para trazer rigor e objetividade aos estudos relacionados ao gerenciamento organizacional. As métricas de desempenho dão condição para que aquele que analisa os dados seja capaz de definir causas e efeitos para fenômenos, definindo, comparando e analisando objetivos através de sistemas quantificáveis de verificação dos eventos acontecendo em uma organização (FARRIS et al., 2010). Além disso, a mensuração

de desempenho é exatamente o ponto que diferencia o gerenciamento estratégico das demais ciências (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Contudo, a mensuração do desempenho de uma organização é tão complexa quanto importante, tendo implicações diretas na continuidade dos negócios. Neste sentido, ao considerar-se a mensuração do desempenho de uma organização deve-se ter em conta que o desempenho tem as características de ser: (a) mensurável, não um conceito abstrato; (b) dinâmico, pois os indicadores de desempenho devem estar em constante mudança para serem capazes de capturar o domínio do objeto mensurado; (c) relativo, pois envolve a comparação e subjetividade em relação à competição e à algum ideal a se atingir; e (d) multidimensional, por não haver uma única medida de desempenho, podendo este ser analisado de diferentes maneiras, conforme a situação específica (DA GAMA, 2011).

O desempenho de uma organização, segundo a VBR, teoria de base deste trabalho, trata da criação de vantagens competitivas e que diferenciam uma organização dos concorrentes (BARNEY, 1991). No entanto, os estudos que consideram a VBR como lente teórica conceituam estas vantagens competitivas como desempenho organizacional (VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009; WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011). Desta forma, será o termo utilizado.

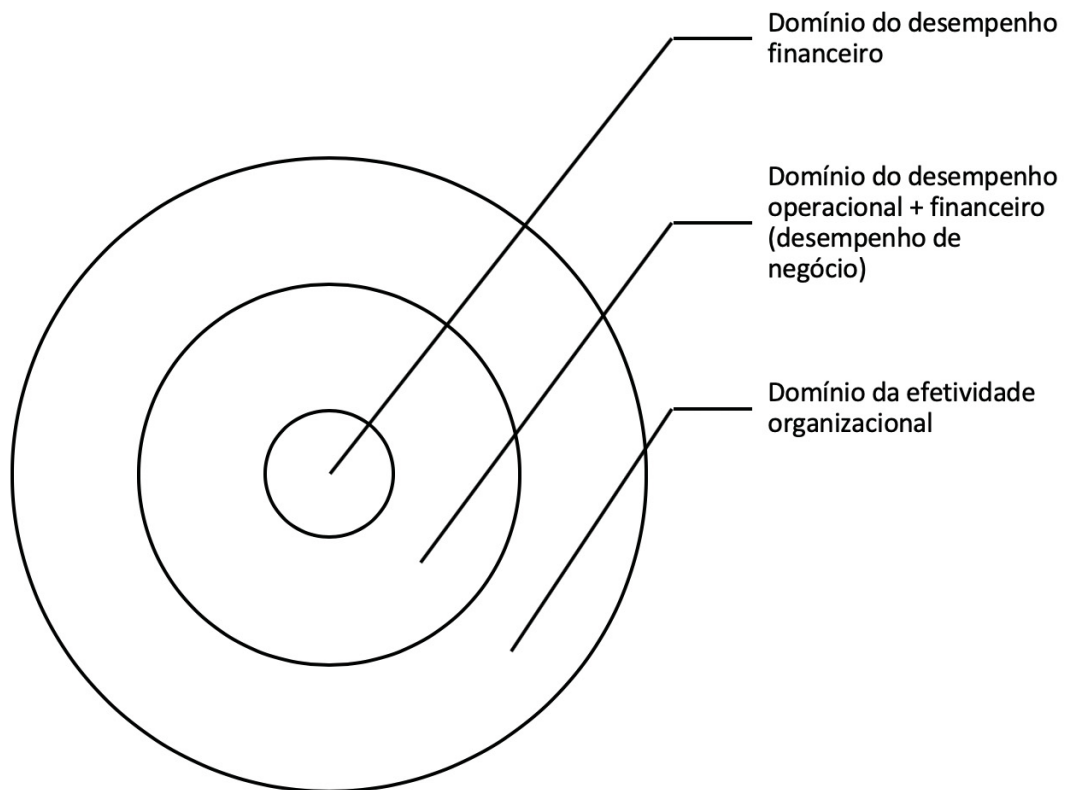
O desempenho, neste sentido, é reflexo da efetividade das ações e decisões estratégicas em uma organização, que permitirão que esta influencie os *stakeholders* e tenha impacto no mercado (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). O desempenho pode também ser compreendido como o conjunto de variáveis que indica a eficácia e o sucesso da implementação de ações estratégicas em uma organização. O desempenho é, ainda, o resultado comparativo destas ações, composto não apenas pelos resultados, mas também pelos processos que levam até estes fins (DA GAMA, 2011).

Então, uma organização que atinja desempenho organizacional positivo é aquela que atinge ou ultrapassa seus objetivos estabelecidos. Da mesma forma considera-se que uma organização atingiu desempenho positivo quando demonstra resultados melhores em comparação com os concorrentes (HOOLEY; GREENLEY, 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Entretanto, a própria conceituação do desempenho é complexa. De forma geral, o desempenho pode ser analisado segundo seu domínio: o aumento relativo

ao concorrente em termos de efetividade organizacional, desempenho dos negócios e desempenho financeiro (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A figura 3 ilustra este esquema.

Figura 3: Domínios do desempenho da organização



Fonte: adaptado de Venkatraman e Ramanujam (1986)

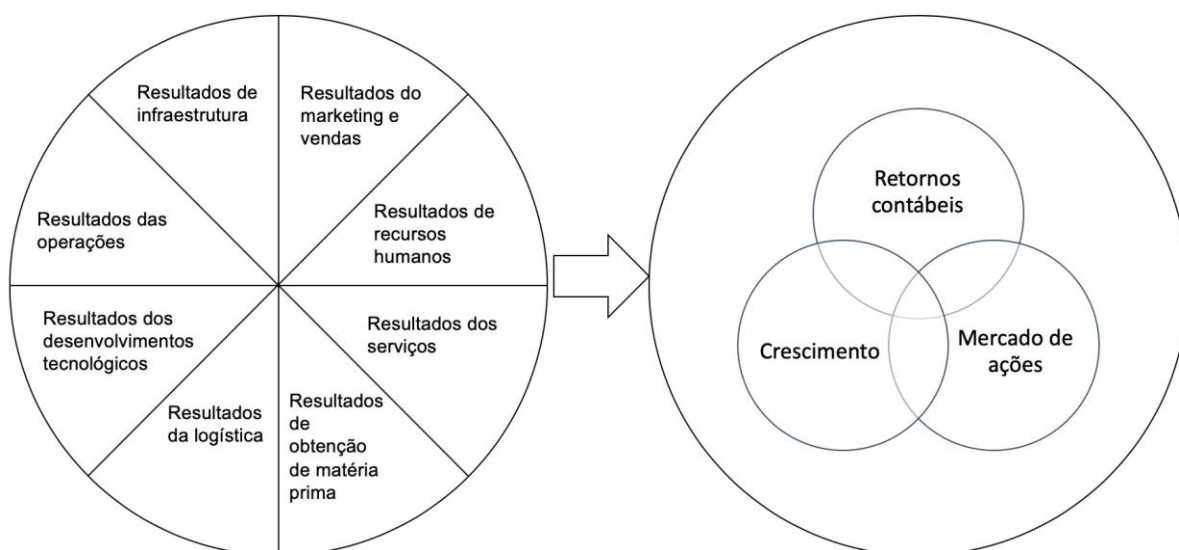
O domínio da efetividade organizacional é referente aos múltiplos objetivos da organização, por natureza conflitantes, e à influência dos *stakeholders* nestas organizações (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). São conflitantes, no sentido de que diversas áreas e funções compõem uma organização. Desta forma, é natural que cada um destes componentes entenda a efetividade organizacional e a influenciem à sua maneira.

O desempenho dos negócios, por sua vez, é uma subcategoria da efetividade organizacional e trata de indicadores não financeiros, referentes às operações da organização, como “participação de mercado, lançamento de novos produtos, qualidade dos produtos, efetividade do marketing, valor agregado da manufatura e

outras medidas de eficiência tecnológicas referentes ao domínio do desempenho dos negócios.” (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Finalmente, o domínio do desempenho financeiro, subcategoria do desempenho dos negócios, se refere a indicadores como vendas, lucratividade e ganhos por ação (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Figura 4 – Desempenho da organização



Fonte: adaptado de Combs et al. (2005)

Métricas de retorno são referentes ao retorno relativo à quantidade de recurso que se utiliza para atingir um objetivo. Quanto maior for o retorno, melhor para os gestores e para a organização. Uma métrica de retorno é a razão do ganho realizado pelo investimento feito, sempre resultando em um percentual que indica esta razão. O retorno dos ativos, por exemplo, é calculado dividindo-se os ganhos dos acionistas pelo valor dos ativos. Isto resulta em um percentual que indica o quanto a organização tem de ganho relativo a cada unidade monetária de um determinado ativo (GITMAN; ZUTTER, 2003). São medidas que permitem que os gestores estimem, de maneira objetiva e quantificável, se suas operações estão dando resultado em termos financeiros, ou não (FARRIS et al., 2010; GITMAN; ZUTTER, 2003).

Retornos contábeis são as medidas de retorno, como o retorno sobre investimentos, retorno sobre ativos, retorno sobre vendas, retorno sobre patrimônio, margem de operação e ganhos por ação. O mercado de ações se refere as medidas relacionadas ao valor da empresa no mercado, definido por medidas como o retorno

das ações, Q de Tobin, alpha de Jensen, *ratio* de Sharpe e índice Treynor. O crescimento se refere ao crescimento dos lucros, crescimento da participação no mercado e crescimento das vendas (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

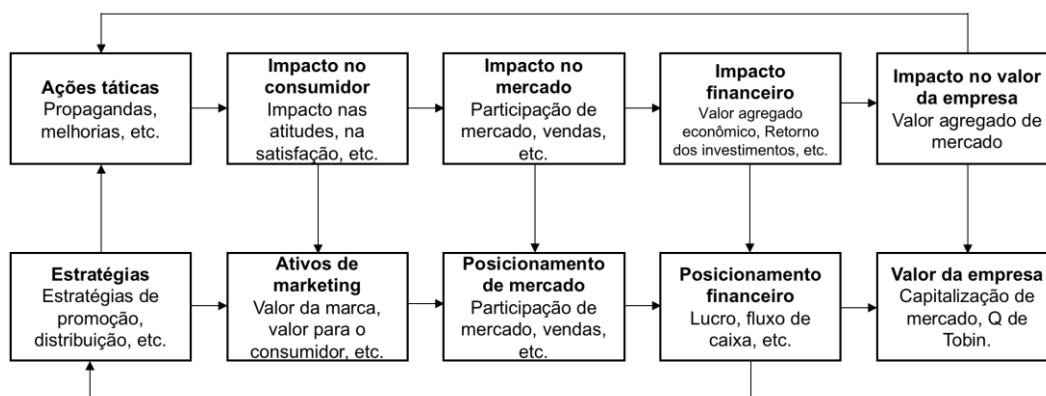
As medidas relativas ao mercado de ação são uma avaliação de como os investidores e o mercado veem como a organização está desempenhando (GITMAN; ZUTTER, 2003). Os indicadores de crescimento se referem ao aumento nos resultados relativos a uma determinada operação de uma organização. (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Os gastos relacionados a marketing (como promoções de vendas e comunicação) produzem efeitos no mercado de atuação da organização, e no desempenho relacionado a este mercado de atuação (RUST et al., 2004). Aí reside a dificuldade em se utilizar métricas unicamente financeiras para se analisar o desempenho das atividades de marketing de uma organização.

O estudo de Rust et al., (2004) traz a noção de que as atividades de marketing da organização influenciam o comportamento do consumidor, e esta influência resulta em indicadores financeiros para a organização. As atividades de marketing de uma organização criam ativos de marketing, como valor da marca e o valor do cliente. No entanto, estes ativos são apenas “reservatórios de fluxo de caixa”, acumulados das atividades de marketing, no sentido de que ainda não são traduzidos em métricas financeiras para a organização. Subsequentemente, estas medidas, podem ser utilizadas para analisar o impacto financeiro do marketing em uma organização (RUST et al., 2004).

As organizações criam e implementam estratégias de marketing como estratégias de distribuição ou de comunicação, e são materializadas pelas ações táticas da organização que objetivem ter impacto no mercado. Estas ações têm impacto direto nos consumidores, como a satisfação e lealdade. O impacto nos consumidores resulta, por sua vez, nos ativos de marketing da organização e em impactos no mercado, influenciando as vendas e a participação de mercado da organização, por exemplo. Disto resulta o posicionamento da organização no mercado. Finalmente, a partir desta sequência, a organização percebe impactos financeiros contábeis e em relação ao valor da organização. Esta sequência é descrita por Rust et al. (2004) como “cadeia de produtividade de marketing”, demonstrada na figura 5.

Figura 5 – Cadeia de produtividade de marketing



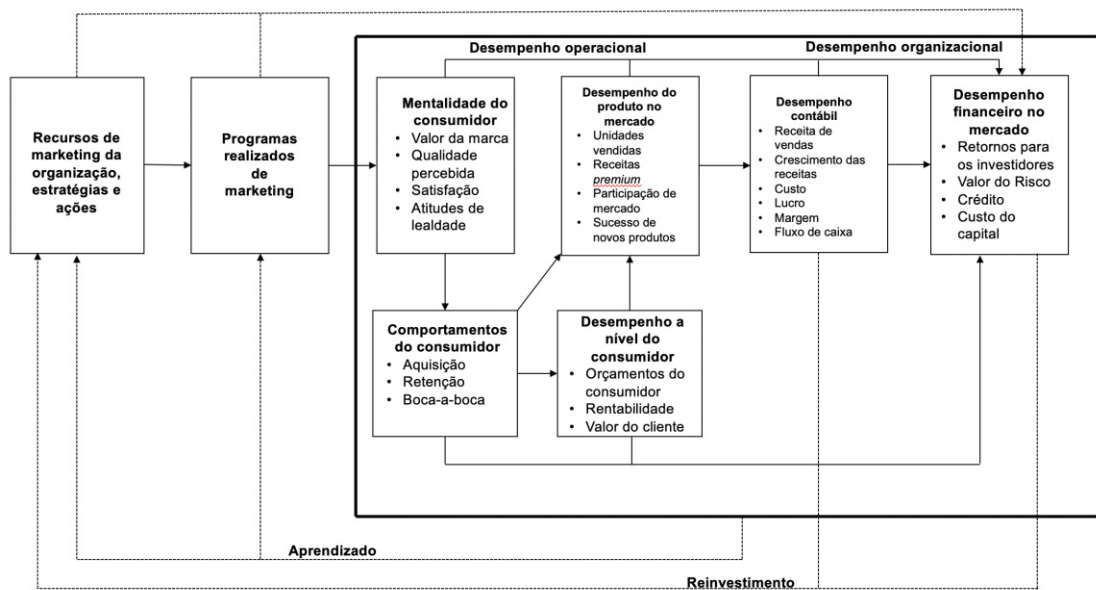
Fonte: Adaptado de Rust et al. (2004).

Em acordo com isto, Katsikeas et al. (2016) e Frösén et al. (2016) sugerem que os estudos no campo do marketing tenham suas métricas de desempenho bem delineadas e definidas, a fim de que realmente representem a efetividade daquilo que se propõe estudar. Além disto, é necessário que estejam alinhadas com o domínio de desempenho ao qual o constructo estudado está sujeito, para que os resultados sejam precisos e corretos (KATSIKEAS et al., 2016).

O estudo de Katsikeas et al. (2016) é consonante com o estudo de Combs et al. (2005) e de Venkatraman (1986), ao considerar que o desempenho seja definido pelos domínios operacionais e organizacionais. Para Katsikeas et al. (2016) o desempenho é resultado dos esforços de marketing de uma organização. Assim, o desempenho operacional se trata do alcance dos objetivos das atividades primárias de uma organização, e que subsequentemente levam ao desempenho organizacional, resultados econômicos originados da interatividade entre os atributos e as ações de uma organização com o ambiente (KATSIKEAS et al., 2016).

Estes resultados combinados com o valor financeiro dos recursos consumidos para atingi-los resulta, posteriormente, nos resultados relacionados a renda, receita e faturamento da organização, conforme estabelecido por práticas financeiras contábeis. Disto decorrem resultados para os acionistas (KATSIKEAS et al., 2016). Este processo, bem como a sua dinamicidade é demonstrado pela figura 6.

Figura 6 – Modelo do desempenho operacional e organizacional



Fonte: adaptado de Katsikeas et al. (2016).

Ainda que estes modelos sejam apresentados, e a natureza e o domínio do desempenho da organização sejam discutidos na literatura, grande parte dos estudos que analisam desempenho não trazem uma definição concreta e precisa do que é desempenho em marketing (KATSIKEAS et al., 2016; LAGAT; FRANKWICK, 2017).

Além destas discussões a respeito do desempenho é importante definir se os dados obtidos para a mensuração do desempenho devem ser objetivos ou subjetivos. Dados objetivos são aqueles que não precisam de um referencial para sua análise, sendo absolutos em natureza. Já os dados subjetivos são aqueles que precisam de um referencial para que façam sentido, comparando os dados de uma organização com os de outras. A literatura de marketing não evidencia diferenças em se analisar o desempenho de forma subjetiva ou objetiva (DEUTSCHER et al., 2016; LAUKKANEN et al., 2016).

Por estas razões, este trabalho estudará dois domínios do desempenho, o operacional e o organizacional. O desempenho operacional será medido utilizando indicadores relacionados ao desempenho operacional de marketing, e o desempenho organizacional será medido utilizando indicadores de desempenho financeiro. Ambas as medidas serão subjetivas em natureza. Espera-se que as atividades de marketing de uma organização levem ao desempenho organizacional. As razões para esta escolha são apresentadas a seguir.

2.5.1. Desempenho organizacional

Deve-se levar em consideração que as medidas de desempenho utilizadas neste trabalho buscam compreender o efeito das capacidades de CIM em uma organização.

As capacidades de CIM buscam estabelecer uma relação dialógica e responsiva entre a organização e os stakeholders, de forma que todos os stakeholders de interesse para a organização sejam atendidos e satisfeitos (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). Por isto, medir o desempenho diretamente por meio de indicadores financeiros pode impedir a análise precisa dos resultados da comunicação de marketing (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Por este motivo, quando se analisa o desempenho da CIM, deve-se considera-la como a materialização de táticas e estratégias de comunicação de marketing de uma organização (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). Estas ações levam ao aumento de indicadores operacionais referentes a imagem da marca e a criação de relacionamentos com os *stakeholders* (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015). Então, antes de produzir efeitos financeiros, a CIM produz efeitos nos clientes e no mercado. (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Ao analisar os resultados empíricos dos estudos sobre a CIM pode-se observar que grande parte utiliza indicadores operacionais em conjunto com financeiros em contraponto ao uso de indicadores unicamente financeiros. Em verdade, apenas um estudo sobre a CIM relaciona-a diretamente com uma medida financeira (PAUWELS et al., 2016). O quadro 4 demonstra os indicadores de desempenhos utilizados nos estudos sobre a CIM.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho em estudos de CIM

Indicador	Autores
Atenção à marca (Nome da empresa)	Fam (2000); Reid (2002); Einwiller e Boenigk (2010); Šerić et al. (2014);
Participação de mercado	Fam (2000); Low (2001); Reid (2002); Porcu et al. (2017a);
Lucratividade	Fam (2000); Low (2000); Reid (2002); Porcu et al. (2017a);
Vendas	Low (2000); Reid (2002); Reid (2005); Porcu et al. (2017a); Kumar et al. (2017);
Satisfação do consumidor	Reid (2002); Reid (2005); Einwiller e Boenigk (2010);
Lealdade à marca (Empresa)	Reid (2002); Šerić et al. (2014); Melewar et al. (2017);
Suporte de intermediários	Reid (2002); Einwiller e Boenigk (2010); Porcu et al.

	(2017b);
Preços	Reid (2002)
Imagem da marca (Empresa)	Einwiller e Boenigk (2010)
Retorno dos investimentos	Einwiller e Boenigk (2010)
Qualidade percebida	Šerić et al. (2014)
Desempenho de mercado da marca (Empresa)	Luxton et al. (2015, 2017)
Desempenho financeiro da marca (Empresa)	Luxton et al. (2015, 2017)
Confiança na marca (Empresa)	Melewar et al. (2017)
Comprometimento com a marca (Empresa)	Melewar et al. (2017)
Efetividade das campanhas de comunicação	Luxton et al. (2017)
Valor da marca	Šerić (2017)
Receita das vendas	Pauwels et al. (2017)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

É possível notar que a literatura da CIM a considera um antecedente do suporte dado pelos *stakeholders* para a marca. Entende-se amplamente que a CIM possibilita a organização a criar relacionamentos de longo prazo e vantajosos com seus *stakeholders* (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MELEWAR et al., 2017; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; REID, 2002; ŠERIĆ; GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2014). Da mesma forma, também permite que a organização aumente e melhore suas ofertas de valor no mercado, obtendo retorno positivo das trocas feitas com o mercado (FAM, 2000; KUMAR; CHOI; GREENE, 2017; LOW, 2000; LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Conforme a recomendação de Katsikeas et al. (2016), e em acordo com a literatura sobre a CIM, procurou-se utilizar uma medida de desempenho operacional que refletisse a realidade dos efeitos da CIM. Desta forma, optou-se por mensurar os efeitos da CIM por meio de uma escala que refletisse a aquisição e a retenção de consumidores, criando relacionamentos bons e duradouros.

Para definir o desempenho operacional de marketing neste trabalho foram utilizadas as medidas de aquisição de novos clientes, melhora nos serviços, segundo as mudanças nas necessidades do mercado e de tendências identificadas, aumento da satisfação do cliente, aumento da lealdade dos clientes e aumento das vendas. Estes indicadores foram utilizados por serem consonantes com os resultados encontrados na literatura sobre a CIM (FAM, 2000; LOW, 2000; MELEWAR et al., 2017; REID, 2002; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Igualmente, estão em acordo com as medidas de desempenho operacional dos estudos de capacidade de CIM de Luxton et al. (2015; 2017).

O sucesso financeiro representa a razão de existência de uma organização no mercado (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009). Isto, pois o investimento em infraestrutura e em atividades gerenciais estratégicas é dependente do despendimento de recursos financeiros. Da mesma forma, acionistas e investidores também esperam retorno dos seus esforços, para que continuem dando este suporte para as organizações (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Então, espera-se que os resultados operacionais sejam traduzidos em resultados financeiros positivos para a organização (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016). Organizações que consigam criar atalhos para os processos decisórios dos *stakeholders*, e que consigam distribuir seu produto ou serviço para uma maior parcela do seu mercado de atuação tendem a aumentar seus lucros e retornos.

Assim como os indicadores operacionais, recomenda-se que as medidas de desempenho estejam em acordo com o objeto de estudo. A literatura corrobora a ideia de que a CIM possa levar ao aumento de desempenho financeiro para uma organização, podendo estar associada as causas de aumento das receitas da organização (TURNER, 2017). Igualmente, associa-se a CIM ao retorno dos investimentos realizados, tanto nas atividades de comunicação, como em outras atividades estratégicas (EINWILLER; BOENIGK, 2012; FAM, 2000; LOW, 2000; REID, 2002). Finalmente, a CIM também tem resultados relacionados ao crescimento da organização e a indicadores relacionados aos acionistas e investidores. (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Então, conforme demonstrado no quadro 4, retorno das vendas, retorno sobre os investimentos, valor da marca e lucratividade são indicadores financeiros recorrentes nos estudos empíricos de CIM (EINWILLER; BOENIGK, 2012; FAM, 2000; LOW, 2000; PAUWELS et al., 2016; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; REID, 2002; ŠERIĆ, 2017).

Mais uma vez, conforme as recomendações da literatura sobre a utilização de métricas condizentes com o objeto estudado (KATSIKEAS et al., 2016), busca-se uma forma de mensurar os efeitos financeiros da CIM de forma que demonstrem de forma precisa a relação. Assim, optou-se por mensurar os efeitos da CIM por meio

de escala que capturasse os efeitos da CIM em relação aos investimentos realizados, satisfação dos objetivos dos investidores e aumento na lucratividade.

Assim, para definir o desempenho financeiro de uma organização, foram utilizadas as medidas de alcance dos objetivos financeiros da organização, o retorno dos investimentos realizados, e aumento da lucratividade. Estes indicadores estão em acordo com os estudos empíricos a respeito de CIM em uma organização. (EINWILLER; BOENIGK, 2012; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; PAUWELS et al., 2016).

O setor hoteleiro, por sua vez, possui indicadores específicos para indicar o sucesso financeiro da organização e mensurar o alcance dos objetivos de mercado deste setor (BROWN; DEV, 1999; SAINAGHI, 2011). A receita por quarto disponível (*Revenue per available room*, ou RevPAR) é uma medida recorrente em estudos empíricos do setor da hospitalidade, que considera os níveis de ocupação em um hotel e o valor médio de uma diária em um quarto deste mesmo hotel (NIETO-GARCIA et al., 2018).

Entende-se que o RevPAR seja capaz de demonstrar o sucesso financeiro de um hotel em relação a sua ocupação (SAINAGHI, 2011). O RevPAR é, inclusive, medido por meio da razão entre o valor da diária média do hotel pela taxa de ocupação média, que proporciona um valor em unidades monetárias. Este valor pode então ser comparado com os objetivos pré-estabelecidos pelos gestores. Ainda que se compreenda que hotéis possuam serviços que vão além da oferta de quartos para hospedagem, como lojas e restaurantes, a ocupação dos quartos ainda representa a maior parte da receita para um hotel (BROWN; DEV, 1999).

Portanto, as medidas de desempenho de mercado são complementadas com os valores da diária média e da taxa de ocupação média dos quartos do hotel, possibilitando assim calcular-se o RevPAR deste hotel.

2.6. HIPÓTESES DE PESQUISA

A seguir serão apresentadas as hipóteses deste estudo, desenvolvidas a partir da relação entre a orientação para o mercado, capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional. Sugere-se a relação de

mediação da capacidade de comunicação integrada na relação entre a orientação para o mercado e desempenho da organização.

2.6.1. Dimensões da orientação para o mercado e desempenho organizacional

As organizações orientadas para o mercado são aquelas que desenvolvem grandes habilidades relacionadas a obtenção de dados, informações e inteligência a respeito do mercado. Estas informações são obtidas por meio de inúmeros canais e pontos de contato da organização com seus *stakeholders*. Estes pontos de contato podem incluir as conversas da própria organização com o cliente, por meio de pesquisas de satisfação, ou que visem a descoberta das necessidades destes clientes. Os dados podem se originar de informações a respeito da competição e suas práticas de vendas e preços, ou até mesmo outros stakeholders, como distribuidores, revendedores ou parceiros de negócios (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Desta forma, as atividades relacionadas às dimensões da OM têm papel central na determinação do sucesso da organização no mercado, estando relacionada a habilidade da organização de compreender o mercado em que atua e agindo em resposta a esta compreensão. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; PITT; CARUANA; BERTHON, 1996).

As atividades consideradas orientadas para o mercado permitem que a organização encontre novas oportunidades de negócios, e alavanque os negócios atuais. Isto é especialmente relevante para que a organização obtenha e sustente vantagens em relação aos competidores, alcançando assim desempenho organizacional superior (DONG et al., 2016; JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Conforme já exposto, este trabalho visa analisar a influência de cada dimensão da OM no desempenho organizacional. Por isto, a seguir demonstram-se as relações de cada uma das dimensões da OM e a construção teórica que leva a relação do constructo.

2.6.1.1. Geração de inteligência e desempenho organizacional

Para que uma organização tenha sucesso no mercado, é importante que ela identifique as tendências de mercado e as expectativas tanto expressas, quanto

latentes dos *stakeholders*. Aumentar este entendimento implica na capacitação por parte da organização para desenvolver e entregar ofertas que satisfaçam e até mesmo superem as expectativas do mercado (CACCIOLATTI; LEE, 2016). Isto gera influência positiva nas atitudes dos *stakeholders* em relação a organização. Esta influência está relacionada com a efetividade das atividades de marketing e com o alcance dos objetivos financeiros da organização.

Em acordo com Day (1994, 2002), a quantidade de informações que a organização adquire a respeito do mercado é essencial para o alcance dos seus objetivos de mercado e financeiros. Smirnova et al. (2018) verificaram empiricamente a relação entre a aquisição de informações a respeito dos consumidores e o alcance de desempenho da organização. Com isto, entende-se que a geração de inteligência sobre o mercado tem papel bastante importante no cumprimento dos objetivos de mercado e financeiros da organização (SMIRNOVA et al., 2011).

As organizações que se preocupam em adquirir informação sobre o mercado acabam descobrindo informações relevantes a respeito do comportamento dos consumidores, ações dos competidores e mudanças no ambiente de atuação (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Desta forma aumenta-se a possibilidade de que a organização entregue ofertas que estão em acordo com aquilo que o mercado espera, o que ocasiona a satisfação dos clientes atuais, manutenção da base de clientes, e por fim a aquisição de novos clientes (TAFESSE; WIEN, 2018).

O conhecimento aprofundado do mercado tem consequências diretas nas métricas financeiras de uma organização. Isto, pois o resultado da satisfação dos clientes atuais e aquisição de novos clientes, leva ao aumento do consumo da oferta da organização. A consequência disto é que os investimentos realizados terão retorno. Da mesma forma, o profundo conhecimento do mercado permite que a organização estabeleça metas financeiras realistas. (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011).

Diante do exposto, este estudo propõe a seguinte hipótese em relação a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional:

H1a: a geração de inteligência tem relação positiva com o desempenho organizacional.

2.6.1.2. Disseminação de inteligência e desempenho organizacional

Além de criar inteligência de mercado, uma das atividades da OM trata da disseminação destas informações por toda a organização, para todos os departamentos e funções existentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Desta forma, todas as áreas da organização podem alinhar suas práticas e finalidades com as informações obtidas a respeito do mercado. Isto permite que a organização se adapte ao mercado a partir de ações coordenadas por todas as áreas e por todas as funções (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A ação coordenada das áreas de uma empresa traz benefícios tanto operacionais, quanto financeiros para uma organização. Isto é corroborado de forma empírica pelos estudos de Murray et al. (2011) e He et al. (2018). Estes estudos colocam a integração entre as funções e a comunicação dos dados e informações sobre o mercado como fator essencial para o desenvolvimento de estratégias e ações de marketing da organização (HE; BROUTHERS; FILATOTCHEV, 2018; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Ao disseminar a informação por toda a organização todos os setores podem, de maneira integrada, contribuir para o desenvolvimento da organização no mercado. A entrada de uma nova oferta no mercado deixa de ser responsabilidade apenas do departamento de marketing e conta com a contribuição de todos os departamentos e áreas envolvidas com esta oferta, desde seu desenvolvimento até a distribuição e atribuição de preço. Desta maneira os clientes podem ficar satisfeitos, uma vez que a oferta é atrativa de todos os pontos de vista (FANG et al., 2014).

Uma organização que consiga coordenar suas funções é capaz de entregar ofertas alinhadas com as expectativas dos *stakeholders* e do mercado. Como isto leva a organização a otimizar, de certa forma, sua oferta, o retorno financeiro tende a ser positivo, aumentando a lucratividade da organização.

Diante do exposto, este estudo propõe a seguinte hipótese em relação a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional:

H1b: a disseminação de inteligência tem relação positiva com o desempenho organizacional.

2.6.1.3. Responsividade e desempenho organizacional

A aquisição e a disseminação de informação sobre o mercado por toda a organização são ações importantes para o desenvolvimento e crescimento da organização. No entanto, para que as informações sejam traduzidas em desempenho organizacional, é necessário que sejam efetivamente usadas, ou seja, é necessário que a organização seja capaz de responder às mudanças de mercado ou informações relevantes obtidas (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Song e Parry (2009) identificaram que a resposta da organização para as informações obtidas e integrações realizadas é essencial para que a organização fomente relacionamentos com os *stakeholders* e adquira vantagens em relação aos seus competidores. Isto faz com que a organização desenvolva vantagens competitivas, percebendo assim maior desempenho (SONG; PARRY, 2009).

As organizações capazes de utilizar informações relevantes do mercado a seu favor adquirem vantagens em relação a concorrência (DONG et al., 2016). Isto acontece devido a dinamicidade apresentada pelo mercado. Conforme mudanças acontecem, a organização precisa ser capaz de modificar seu curso de ação para atender as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*. A resposta célere a alguma mudança ou nova tendência favorece a organização em relação aos competidores, auxiliando na aquisição e manutenção da base de clientes (LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; SONG; PARRY, 2009).

A entrega de ofertas atualizadas e em acordo com as expectativas do mercado implicam em maior retorno para investidores. Como as ofertas estarão alinhadas com as necessidades dos clientes, eles estarão dispostos a iniciar ou dar continuidade ao consumo da oferta, o que faz com que as operações sejam lucrativas e tragam o retorno financeiro esperado (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Diante do exposto, este estudo propõe a seguinte hipótese em relação a responsividade e o desempenho organizacional:

H1c: a responsividade tem relação positiva com o desempenho organizacional.

2.6.2. Dimensões da orientação para o mercado e capacidade de comunicação integrada de marketing

Um dos fatores essenciais para o sucesso de uma organização é o estabelecimento de canais dialógicos de comunicação, e integração de recursos com a finalidade de transmitir a mensagem adequada a respeito da oferta (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). Estes canais de comunicação não apenas servem para divulgar a oferta no mercado, como também para adquirir informações relevantes sobre o mercado, que não são capturadas por meio de métodos tradicionais de pesquisa de mercado (KLIATCHKO, 2008; VARADARAJAN, 2015).

O mercado em que a organização atua normalmente não toma conhecimento das ofertas de uma organização de forma espontânea. Isto pode comprometer o alcance dos objetivos de uma organização, ainda que tenha adotado comportamentos bastante relacionados a OM. Assim, é importante que a organização tenha condições de evidenciar sua marca e nome, promovendo o aumento da participação no mercado de atuação, e o cumprimento dos objetivos financeiros da organização (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Por isto, a próxima parte do trabalho objetiva demonstrar a relação entre as dimensões da OM com a capacidade de CIM.

2.6.2.1. Geração de inteligência e capacidade de comunicação integrada de marketing

As organizações têm a sua disposição inúmeras formas e técnicas de obtenção de informação sobre o mercado (KIM; IM; SLATER, 2013; LEE et al., 2015). Entre estas, a comunicação direta entre a organização e os *stakeholders* é uma forma que proporciona bons resultados (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A interatividade entre os *stakeholders* e a organização permite o estabelecimento de diálogos e conversas que certamente trarão informações relevantes e atualizadas a respeito do mercado (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). As organizações orientadas para o mercado estão constantemente a procura de informações, que levem à melhora de suas ofertas (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Com isto, a organização orientada para o mercado procura obter informações a respeito do mercado a fim de estabelecer estratégias relevantes e alinhadas com os interesses dos *stakeholders* (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). Da mesma forma, a aquisição de inteligência sobre o mercado permite que a organização seja capaz de comprometer seus recursos em favor de resultados operacionais relacionados a comunicação de marketing.

Por isto, propõe-se que:

H2a: A geração de inteligência tem relação positiva com a capacidade de comunicação integrada de marketing de uma organização.

2.6.2.2. Disseminação de inteligência e capacidade de comunicação integrada de marketing

Kohli e Jaworski (1993) propõem que a informação obtida do mercado deve ser efetivamente disseminada por todas as áreas e funções de uma organização. Como consequência disto, a organização atinge consistência estratégica, enviando mensagens coordenadas e integradas aos *stakeholders* (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). Além disto, o compartilhamento de informações aproxima departamentos, permitindo que cada área da organização tenha responsabilidade pela comunicação em uma organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Os processos adequados devem ser adotados para que a informação seja transmitida de forma eficiente pela organização. Evidentemente, não apenas processos formais são responsáveis por isto, mas também conversas ou reuniões informais (NEILL; JIANG, 2017).

O compartilhamento de informações de forma concertada por toda a organização faz com que os gestores sejam capazes de alocar recursos de maneira mais acertada, e investir em estratégias e atividades competitivas para a organização (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Em acordo com o que foi exposto, este estudo propõe que:

H2b: a disseminação de inteligência tem relação positiva com a capacidade de comunicação integrada de marketing de uma organização.

2.6.2.3. Responsividade e capacidade de comunicação integrada de marketing

A capacidade de responder às mudanças no seu mercado de atuação faz com que a organização tenha condições de engajar em atividades de comunicação de marketing atualizadas e relevantes para seus *stakeholders* (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Similarmente, ações de resposta às atividades realizadas pela competição fazem com que a organização engaje em atividades integradas de comunicação, e dedique recursos, para esta finalidade (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Também, a constante revisão das preferências e comportamentos dos *stakeholders* leva a organização a desenvolver estratégias direcionadas a satisfação dos seus *stakeholders* (DUNCAN; MORIARTY, 1998; LUXTON; REID; MAVONDO, 2015).

Finalmente, a capacidade de resposta de uma organização às informações de mercado propicia o desenvolvimento de interações e relacionamentos duradouros e satisfatórios para a organização e *stakeholders*. As atividades de comunicação da organização são desenvolvidas tendo as diferentes necessidades dos *stakeholders* consideradas (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Pelo exposto, propõe-se neste estudo que:

H2c: a responsividade tem relação positiva com a capacidade de comunicação integrada de uma organização

2.6.3. Capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional

Para que uma organização apresente desempenho satisfatório em relação às suas operações e aos objetivos financeiros, ela deve, antes, apresentar a oferta e os benefícios para o mercado. A comunicação de uma oferta pode ser feita por meio de inúmeros canais ou meios. No entanto, é necessário que os responsáveis por tais atividades sejam capazes de integrar estes canais e meios de forma a potencializar seus efeitos e trazer benefícios para a organização (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Conforme demonstrado pela literatura sobre a CIM, a integração e a sinergia de diferentes canais de comunicação trazem bons resultados para a organização

em termos de criação de lealdade e do consumo da oferta da organização (GURĂU, 2008; PAYNE; PELTIER; BARGER, 2017). Ainda, considerando a variedade de canais nos quais uma oferta é disponibilizada, os responsáveis pelas atividades de comunicação devem se preocupar em aprimorar sua compreensão dos momentos de interação do consumidor com a marca, visando a melhora da experiência e criação de lealdade para os clientes (PATTI et al., 2017).

A literatura também nos apresenta a noção de que todas as ações ou omissões de uma organização transmitem uma mensagem para os *stakeholders* (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Por isso, gestores devem se preocupar em integrar os esforços de comunicação com o objetivo de aumentar os efeitos positivos das atividades de comunicação (DUNCAN; MORIARTY, 1998; LOW, 2000). Desta forma, é importante que todas as mensagens passadas pela organização sejam transmitidas com um objetivo único, determinados pelo posicionamento da organização (NOWAK; PHELPS, 1994).

Os estudos empíricos sobre a CIM não possuem um ponto de convergência quanto à duração dos benefícios da CIM (TAFESSE; KITCHEN, 2017). Porém, é de consenso na literatura que a CIM tem efeitos nas atitudes dos *stakeholders* em relação a organização, influenciando também no desempenho financeiro destas (FAM, 2000; GABRIELLI; BALBONI, 2010; LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

Por isto, estudo propõe que:

H3: a comunicação integrada de marketing tem relação positiva com o desempenho organizacional.

2.6.4. Efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional

Segundo a RBV uma organização alcança desempenho organizacional positivo e satisfatório a partir do uso efetivo dos recursos que possuem. E estes recursos são heterogeneamente distribuídos e de difícil mobilidade entre as organizações (BARNEY, 1991). Portanto, as organizações desenvolvem capacidades que possibilitem que tenham vantagem em relação aos seus

competidores, e possa sustentar esta posição, uma vez que atingida (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Neste sentido, Kumar et al., (2011) propõem que as atividades referentes à OM por si só não são capazes de sustentar as vantagens obtidas por uma organização em relação a competição. Isto, pois todas as organizações são orientadas para o mercado, ainda que em níveis diferentes. Ou seja, todas as organizações inseridas em um mercado em que há competição buscam informações sobre o mercado com o objetivo de melhorar suas ofertas (SONG; PARRY, 2009).

Então, é necessário o desenvolvimento de capacidades que potencializem os efeitos da OM, permitindo que a organização sustente sua posição vantajosa em relação aos demais membros da indústria (HOOLEY; GREENLEY, 2005).

Assim, estas próximas sessões se referem à construção da mediação da capacidade de CIM na relação entre a OM e o desempenho organizacional.

2.6.4.1. Geração de inteligência, capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional

Conforme já proposto anteriormente, a comportamentos organizacionais orientados para o mercado, atividades relacionadas a criação ou obtenção de conhecimento a respeito do mercado, disseminação e resposta a estas informações, pode ter implicações diretas no desempenho da organização (DAY, 1994, 2002). Isto, devido ao fato de que as organizações que engajam neste tipo de atividade, realizam pesquisas de mercado com frequência, compreendendo o mercado, e adquirindo informações a respeito de suas falhas e acertos (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

As organizações que geram bastante informação para serem utilizadas a seu favor obtém vantagens em relação ao alinhamento das expectativas do mercado e aquilo que a organização oferece. Esta relação é corroborada pela literatura a respeito da OM (NGO; O'CASS, 2012; PITT; CARUANA; BERTHON, 1996; WANG; CHEN; CHEN, 2012).

A geração de inteligência, por sua vez, trata de um conjunto de atividades relacionadas a aquisição de informação a respeito do mercado, dos competidores, *stakeholders* e ambiente legislativo e regulatório (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR,

1993). Porém, apenas a obtenção de inteligência não é suficiente para que a organização tenha desempenho satisfatório (DONG et al., 2016; KUMAR et al., 2011).

A capacidade de comunicação integrada de marketing auxilia na transmissão e até mesmo na captação de mensagens e informações sobre o mercado, permitindo que o mercado tome conhecimento das intenções da organização, e que a organização seja capaz de adquirir informação por meio do efetivo gerenciamento dos seus canais de comunicação (KLIATCHKO, 2005, 2008). A aquisição de informação sobre o mercado permite que as atividades de comunicação de uma organização sejam realizadas de forma assertiva aos *stakeholders*, tendo como consequência a aquisição de mais clientes dispostos a consumir a oferta, bem como o aumento da satisfação dos clientes já existentes (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015).

Aumentando a quantidade de consumo da oferta no mercado, espera-se que o retorno financeiro seja positivo, permitindo que a organização cumpra os objetivos financeiros estabelecidos e aumente a lucratividade das suas operações (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011).

Desta forma, propõe-se que:

H4a: a capacidade de comunicação integrada de marketing media a relação entre a geração de inteligência e o desempenho organizacional.

2.6.4.2. Disseminação de inteligência, capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional

Quanto mais informações as organizações obtêm a respeito do mercado, mais elas terão condições de desenvolver ofertas condizentes com as expectativas do mercado. Para tanto, é necessário a integração de todas as áreas da organização para que a informação seja transmitida de maneira coordenada criando as bases fundamentais para o estabelecimento de estratégias centradas nos *stakeholders* (LOW, 2000).

Do desenvolvimento até o momento da distribuição de uma oferta, a ação coordenada por parte da organização proporciona melhores resultados, já que não apenas a área responsável pela pesquisa ou comunicação de marketing fica

responsável pela oferta. Assim, a adaptação às necessidades e expectativas do mercado podem ocorrer de forma dirigida (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Com isto, a capacidade da organização de ofertar valor para seus *stakeholders* aumenta.

Assim, disseminar a informação pela organização, implica no aumento de conhecimento por parte de todas as áreas da organização, evitando a criação dos chamados ‘silos funcionais’, situação na qual a informação fica retida em um único departamento, e as demais áreas não tem condições de contribuir com a oferta de valor (NEILL; JIANG, 2017).

Desta forma, o compartilhamento de informação adequada com *stakeholders* relevantes é um fator que auxilia a organização a expandir suas operações e comunicar de forma eficiente os benefícios da sua oferta (PAYNE; PELTIER; BARGER, 2017). Para tanto, a organização deve ser capaz de gerenciar os canais de comunicação com os *stakeholders*. A capacidade de criar campanhas abrangentes o suficiente para satisfazer vários stakeholders ou informar de forma eficaz os benefícios da oferta tanto de forma interna, quanto externa faz com que a oferta seja melhor percebida pelos clientes da organização, melhorando o desempenho operacional de marketing e financeiro (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Desta forma propõe-se que:

H4b: a capacidade de comunicação integrada de marketing media a relação entre a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional.

2.6.4.3. Responsividade, comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional

A responsividade de uma organização à uma informação obtida é a ação tomada por esta organização relativa à uma necessidade ou tendência identificada no mercado. Estas ações estão relacionadas às escolhas de segmentos, mercados alvo, e às atividades relacionadas ao composto de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Tais ações são diretamente auxiliadas pela conversa interativa e dialógica entre a organização e os *stakeholders*, especialmente as ações de divulgação da oferta e seus benefícios (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Estas atitudes têm

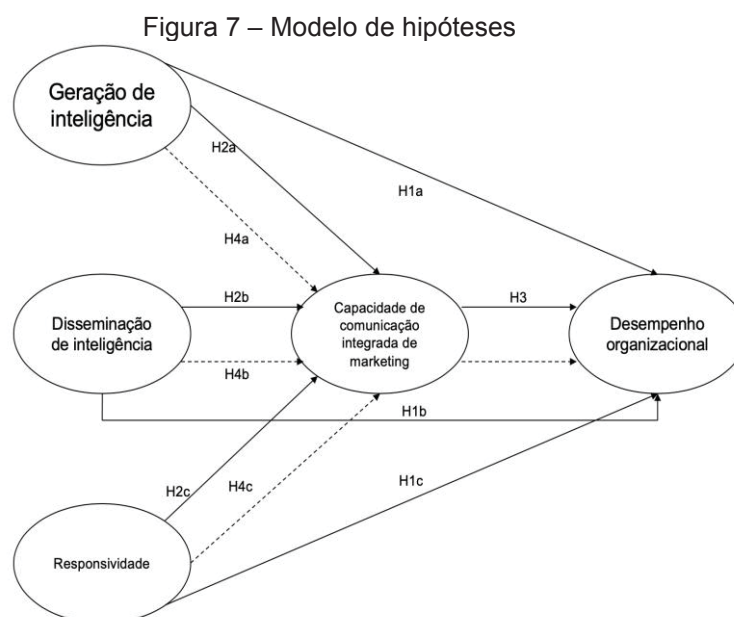
relação com a efetividade das operações de marketing de uma organização. Ou seja, a capacidade de uma organização de agir, seja ativa ou reativamente, impacta nas suas medidas de desempenho de marketing e subsequentemente as métricas financeiras (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Como a efetividade destas ações é bastante dependente das informações disponibilizadas, é de se esperar que as ações devam ser devidamente informadas ao mercado antes de apresentarem seus resultados positivos (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015). Para tanto, a organização deve ter seus objetivos de comunicação claros e bem estabelecidos, coordenando todos os *stakeholders* envolvidos nas atividades de comunicação. Além disto, o potencial sinérgico dos canais de comunicação deve ser explorado de forma a trazer melhores resultados. Finalmente, para que isto aconteça e a oferta seja efetivamente transmitida ao mercado, deve haver o comprometimento de recursos para esta finalidade (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Desta forma, este estudo propõe que:

H4c: a capacidade de comunicação integrada de marketing media a relação entre a responsividade e o desempenho organizacional.

O modelo estrutural e as hipóteses são ilustradas na figura 7:



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As sessões a seguir serão utilizadas para demonstrar e explicar os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados utilizados neste estudo.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para que os objetivos gerais e específicos da pesquisa fossem alcançados, este trabalho utilizou uma abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal (HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2010)

O uso de pesquisa quantitativa é adequado para o estudo. Isto pois este tipo de pesquisa quantifica os dados obtidos por instrumento de coleta de dados estruturado, e a partir de alguma técnica estatística prove base para sugestões em relação a ações a serem tomadas (MALHOTRA, 2010).

A pesquisa descritiva é utilizada para descrever de forma quantitativa o fenômeno estudado. Este tipo de pesquisa descreve as características de uma população alvo ou de alguma situação de mercado. Para isto, o pesquisador deve se utilizar de inferências baseadas em conhecimento teórico prévio, para responder hipóteses de pesquisa previamente formuladas. O uso de dados de uma amostra grande e representativa da população alvo é necessário para a obtenção de dados generalizáveis e relevantes (MALHOTRA, 2010). Para este estudo, dados primários foram coletados. Dados primários são dados gerados pelo próprio pesquisador a partir do instrumento de coleta, com o objetivo de analisar o problema em questão (MALHOTRA, 2010).

O corte temporal da pesquisa se refere ao momento de aquisição dos dados. Neste caso, a pesquisa é transversal por capturar informações relativas a um momento específico dos respondentes (MALHOTRA, 2010).

O método *survey* foi utilizado neste trabalho para o levantamento dos dados utilizados para análise. Este método permite que inferências a respeito da população analisada sejam feitas a partir de uma amostra (CRESWELL, 2010; MALHOTRA, 2010).

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa trata do planejamento da pesquisa. Este planejamento envolve tanto a parte de formulação da pesquisa, como a parte de análise e interpretação dos dados e resultados. O delineamento da pesquisa expressa, de forma geral, o desenvolvimento da pesquisa (GIL, 2002).

A técnica de *survey* foi utilizada com o objetivo de examinar as relações entre as variáveis, visando obter uma resposta para as hipóteses propostas. A técnica de coleta por *survey* trata de um questionário estruturado distribuído para uma amostra da população a ser analisada, e formulada de maneira a se obterem informações específicas dos respondentes (MALHOTRA, 2010). A técnica de *survey* é também vantajosa por se tratar de uma medida que apresenta rápido retorno dos respondentes (CRESWELL, 2010).

A técnica foi realizada por meio de entrevista por telefone assistida por computador (CATI). Este método trata da utilização de telefones para realização do contato com o respondente um computador para que as respostas sejam registradas (MALHOTRA, 2010).

3.3. DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para que a técnica estatística preferida seja utilizada para análise das hipóteses propostas, requer-se o uso de variáveis latentes, não diretamente observáveis, porém com antecedentes teóricos (HAIR et al. 2017).

Para melhor compreensão destas variáveis, uma explicação das variáveis e das suas dimensões será apresentada. Esta explicação será dada por meio de apresentação de definição operacional e constitutiva das variáveis, apresentadas a seguir.

Orientação para o mercado:

Definição constitutiva: a orientação para o mercado é definida como as atividades voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes, de forma generalizada por toda a organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Definição operacional: Constructo de três dimensões, composto por geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade (Apêndice A). Medido por meio de escala *Likert* de 7 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Capacidade de comunicação integrada de marketing:

Definição constitutiva: habilidades relacionadas aos processos de planejamento da comunicação, de forma contínua, integrada e interativa (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Definição operacional: constructo unidimensional composto de 12 itens. Medido por meio de escala *Likert* de 7 pontos sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Desempenho organizacional:

Definição constitutiva: alcance de objetivos relacionados a satisfação dos clientes, aquisição de novos clientes e retorno financeiro dos investimentos realizados (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011; TAFESSE; WIEN, 2018).

Definição operacional: constructo unidimensional composto de 8 itens. Medido por meio de escala *Likert* de 7 pontos sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011; TAFESSE; WIEN, 2018).

3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra trata da parcela da população que será inquirida, que se acredita representar as características da população analisada (GIL, 2002). A técnica de amostragem utilizada foi não-probabilística por julgamento. A abordagem não-probabilística é adequada no sentido de fornecer boas estimativas a respeito das características da população. Mas por outro lado, a avaliação em relação a precisão dos resultados é diminuída, não sendo possível projetar estatisticamente os resultados por toda a população (MALHOTRA, 2010).

O objeto de análise da pesquisa foram pequenas e médias empresas do setor hoteleiro do Brasil. A unidade de análise foram os gestores responsáveis pelo marketing ou gestores ocupando cargos similares e com algum envolvimento nas atividades de marketing da organização.

Este setor foi escolhido para ser estudado nesta pesquisa, pois a pesquisa de mercado, integração, responsividade e comunicação de marketing são fatores essenciais para o sucesso das organizações inseridas nesta indústria (NASUTION; MAVONDO, 2008; TURNER et al., 2017; ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Os novos hábitos de consumo de serviços de hospitalidade requerem dos gestores competência e conhecimento para atenderem as exigências do setor (LAW; LEUNG; WONG, 2004; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Igualmente, a demanda por este tipo de serviço no Brasil é crescente, tanto por conta de hospedagens com a finalidade de turismo, quanto aquelas com a finalidade de se fazer negócios. A demanda por hospedagem para negócios representa cerca de 75% da demanda total por hospedagem no país (FOHB, 2018). Dada a dinamicidade deste setor da economia, é importante que a organização esteja sempre atualizada em relação as tendências de mercado.

Da mesma forma, as relações estabelecidas por organizações inseridas neste contexto demandam um gerenciamento efetivo dos canais de comunicação e interação por parte delas (ŠERICÍ; GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2014).

Esta pesquisa teve, além disso, foco em pequenas e médias empresas (PMEs). As PMEs possuem características específicas que as definem, não sendo possível que lições ou estratégias voltadas para grandes empresas sejam efetivamente generalizadas para suas contrapartes menores (BOCCONCELLI et al., 2018; GABRIELLI; BALBONI, 2010). Estas características se referem a limitações relacionadas a recursos financeiros, humanos ou informacionais. Em contrapartida, tendem a ser criativas, inovadoras e mais flexíveis do que grandes empresas. Ainda, PME's são caracterizadas pela constante transformação, falta de planejamento formal e incerteza sobre o mercado. Estas são características sobre as quais há convergência por parte da literatura. Demais características definidoras de PMEs são obtidas em acordo com as legislações e definições locais (BOCCONCELLI et al., 2018).

Neste estudo, considerando que informações a respeito do mercado, e a capacidade de comunicação de uma organização tragam vantagens em relação aos competidores e proporcionem aumento no desempenho da organização, espera-se que a OM e a capacidade de CIM tenham papel determinante no alcance do desempenho da organização.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) e o Forum de Operadores de Hoteis do Brasil (FOHB, 2018), cerca de 85% dos mais de 10.000 existentes no país se enquadram na categoria de PME segundo a classificação do IBGE quanto a quantidade de empregados da empresa. A tabela 1 ilustra estes critérios.

Tabela 1 – Classificação da amostra

Classificação	Número de empregados	
	Industria	Comércio e serviços
Micro	até 19	até 9
Pequena	de 20 a 99	de 10 a 49
Média	100 a 499	de 50 a 99
Grande	mais de 500	mais de 100

Fonte: IBGE (2014).

Os respondentes alvos da pesquisa foram gestores envolvidos com os projetos de marketing ou comunicação de empresas inseridas no setor hoteleiro brasileiro. As possíveis empresas participantes foram retiradas de mecanismos de busca específicos para hospedagem. Hotéis das 26 capitais e do Distrito Federal brasileiro foram compilados em uma tabela, totalizando 2500 hotéis, tendo uma taxa de retorno de 10%, totalizando 250 questionários respondidos. Após a purificação dos dados, em acordo com as metodologias descritivas, e em acordo com os perfis desejados dos respondentes, 204 respostas foram mantidas, equivalente a cerca de 8% do total da amostra.

Hair et al. (2017) sugerem que para o uso do método de regressão por mínimos quadrados parciais (PLS), a amostra mínima seja igual ou maior que 10 casos para cada variável. Há também a preocupação de que os resultados possam ser generalizáveis, ou seja, a amostra não pode ter menos do que 5 casos para cada variável, para que não haja diminuição dos graus de liberdade (HAIR et al., 2010).

O questionário deste estudo foi composto por 5 constructos. Todos os constructos eram unidimensionais, sendo o primeiro composto por 6 itens (geração de inteligência), o segundo composto por 5 itens (disseminação de inteligência), o terceiro composto por 8 itens (responsividade), o quarto composto por 12 variáveis (capacidade de comunicação integrada de marketing) e um constructo com duas unidimensional formado por 8 variáveis (desempenho organizacional). Assim, esperava-se um mínimo de 120 questionários válidos. Como o número de respostas

válidas e adequadas foi superior a este valor (197 respostas foram utilizadas), entende-se que os requisitos mínimos para a utilização de regressão por mínimos quadrados parciais foram atendidos (HAIR et al. 2017).

3.5. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta seção os métodos utilizados para coleta de dados serão explicados. O conteúdo das escalas será apresentado, bem como serão explicadas as etapas de validação do instrumento de coleta, e a forma utilizada para obtenção dos dados. Finalmente, será descrita a forma como obteve-se a amostra final.

3.5.1. Instrumento de coleta de dados

Como já dito, o instrumento de coletas foi por entrevista por telefone assistida por computador (MALHOTRA, 2010). Para a administração dos questionários, foi contratada uma empresa especializada em coletas de dados acadêmicos, o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O questionário foi composto por perguntas retiradas das próprias escalas utilizadas, sobre orientação para o mercado, comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional.

As escalas de geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade foram retiradas do estudo de Kohli et al. (1993). Antes de ser submetida para aplicação do questionário, a escala original de Kohli et al. (1993) foi adaptada e validada com acadêmicos e especialistas. O procedimento será descrito nas seções a seguir. O quadro 5 resume a escala e cada um dos sub-constructos da orientação para o mercado.

Quadro 5 – Escala dos subconstructos formadores da OM

Subconstructos formadores da orientação para o mercado	
Subconstructo	Itens
Geração de Inteligência	6
G11	Identificação de necessidades dos clientes
G12	Realização de pesquisas de mercado

GI3	Encontro com as diversas áreas das empresas
GI4	Pesquisa de qualidade do serviço oferecido
GI5	Identificação de mudanças no ambiente de atuação
GI6	Análise dos efeitos das mudanças no ambiente de atuação
Subconstructo	Itens
Disseminação de Inteligência	5
DI1	Encontros frequentes de todas as áreas da empresa
DI2	Conversas entre responsáveis pelo marketing e demais áreas
DI3	Compartilhamento de informações relevantes
DI4	Compartilhamento de dados sobre satisfação do cliente
DI5	Compartilhamento de informações a respeito das ações dos competidores
Subconstructo	Itens
Responsividade	8
RE1	Resposta à mudanças de preço da competição
RE2	Resposta a mudanças nas necessidades dos consumidores
RE3	Alinhamento do desenvolvimento das ofertas com as necessidades do mercado
RE4	Reuniões para planejamento de respostas às mudanças no ambiente de atuação
RE5	Implementação de respostas às ações dos competidores
RE6	Coordenação entre as diferentes áreas da empresa
RE7	Consideração das opiniões dos consumidores no planejamento futuro
RE8	Implementação de ações de marketing em tempo adequado

Fonte: (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993)

O constructo geração de inteligência se refere à quantidade de informações relevantes a respeito do mercado em geral, a organização consegue obter. Estas informações são referentes à legislações que regulem a operação dos negócios, tendências e necessidades dos consumidores e informações a respeito dos competidores (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

O constructo disseminação de inteligência trata da capacidade da organização de transmitir as informações obtidas de forma adequada para todas as áreas e funções da organização (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Finalmente, o constructo responsividade é referente às atitudes da organização em relação as informações obtidas e disseminadas (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A escala de capacidade de comunicação integrada de marketing foi retirada dos estudos de Luxton et al. (2015, 2017). Esta é uma escala unidimensional composta por 12 itens.

Quadro 6 – Escala de Capacidade de comunicação integrada de marketing

Escala de capacidade de comunicação integrada de marketing	
Indicador	Itens
Capacidade de comunicação integrada de marketing	12
CCIM1	Uso das ferramentas de comunicação de marketing
CCIM2	Tema criativo abrangendo todos os <i>stakeholders</i>
CCIM3	Discussão dos objetivos gerais de comunicação
CCIM4	Coordenação de todas as pessoas envolvidas com a comunicação
CCIM5	Direcionamento das estratégias de comunicação
CCIM6	Criação de campanhas guiadas por pesquisa de mercado
CCIM7	Realização de análise SWOT
CCIM8	Sinergia das estratégias de comunicação
CCIM9	Compreensão dos pontos de interação entre a empresa e o cliente
CCIM10	Avaliação criteriosa das campanhas de comunicação
CCIM11	Comprometimento com recursos humanos qualificados
CCIM12	Dedicação de tempo adequado para a comunicação

Fonte: (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Para identificar a efetividade da orientação para o mercado e da capacidade de comunicação integrada de marketing, o desempenho foi mensurado a partir da adaptação das escalas de Tafesse e Wien (2018) e de Merrilees et al. (2011), em acordo com a literatura a respeito de desempenho organizacional (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004; VENKATRAMAN, 1989). A primeira trata do desempenho operacional, as medidas relacionadas à efetividade das ações que visam resposta do mercado em relação a estas ações. A segunda trata de medidas financeiras, relacionadas aos objetivos financeiros da organização. Esta escala busca refletir os esforços da integração de canais de comunicação e o efeito na satisfação, aquisição e lealdade dos clientes, e a efetividade destas ações em termos financeiros. A escala é ilustrada pelo quadro 7.

Quadro 7 – Escala de desempenho organizacional

Escala de desempenho organizacional	
Indicador	Itens
Desempenho organizacional	8
DO1	Satisfação dos clientes
DO2	Aquisição de novos clientes
DO3	Aprimoramento do atendimento
DO4	Alcance de objetivos de venda
DO5	Lealdade do consumidor
DO6	Aumento dos lucros
DO7	Aumento no retorno dos investimentos
DO8	Alcance de objetivos financeiros

Fonte: (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011; TAFESSE; WIEN, 2018)

O seguinte quadro apresenta resumidamente os constructos que informaram este estudo, junto com suas dimensões.

Quadro 8 – Constructos utilizados

Variável	Dimensões	Número de indicadores
Geração de inteligência	Sub constructos de orientação para o mercado	6
Disseminação de inteligência		5
Responsividade		8
Capacidade de Comunicação integrada de marketing	Unidimensional	12
Desempenho operacional de marketing	Unidimensional	8

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

3.5.2. Validação do instrumento de coleta de dados

Este trabalho utilizou questionário estruturado administrado por telefone. Esta técnica de coleta é considerada rápida, econômica, não requer treinamento específico do entrevistador e garante o anonimato das respostas (GIL, 2002).

As escalas utilizadas no questionário são provenientes de escalas escritas em inglês, sendo aplicadas em contextos culturais e econômicos diferentes dos do Brasil. Desta forma, é necessário realizar a validação do questionário, trazendo-o para o contexto do Brasil, tanto em relação a cultura, quanto em relação a língua.

O processo de validação seguiu as lições de Malhotra (2010). Tradução direta, revisão, tradução reversa, validação com especialistas acadêmicos e validação com especialistas do setor. A partir de todo este procedimento, modificações nas escalas foram realizadas, com o objetivo de melhor capturar as especificidades daquilo que o instrumento buscava medir.

A primeira etapa foi a tradução das escalas do inglês para o português por parte do autor. A tradução foi então verificada por acadêmicos fluentes em língua inglesa, para garantir a acuidade da tradução. Em seguida, a tradução foi revisada por um especialista acadêmico. Após esta etapa, a tradução reversa das escalas foi realizada por um aluno doutorando da área de marketing com fluência na língua inglesa. Na tradução reversa, pede-se para o tradutor transformar as questões do português para o inglês, para garantir que as questões continuem fiéis à língua original. Após esta fase, foram realizadas entrevistas com gestores atuantes no setor escolhido, com o intuito de verificar a compreensão e adequação dos termos para gestores do setor de hotelaria. Estas entrevistas resultaram na versão final do instrumento de coleta de dados (APENDICE A).

A primeira etapa, a de tradução, foi realizada pelo próprio pesquisador a partir de conhecimento técnico da língua inglesa, sendo esta tradução praticamente literal.

Na segunda etapa, de revisão da tradução dois acadêmicos da área de Administração analisaram a tradução em comparação com o texto original, fazendo sugestões em relação a termos utilizados, com o intuito de mitigar interpretações erradas ou não compreensão das questões. Nesta fase também foram criadas perguntas que objetivavam caracterizar e controlar a amostra. O apêndice A contém este questionário original.

Em seguida uma entrevista com um diretor e um gerente de marketing de uma rede de hotéis da cidade de Curitiba foram entrevistados. Além de ajudar a melhor compreender o setor, a entrevista serviu para que alguns termos fossem modificados ou adicionados. Esta etapa será melhor descrita a seguir.

A terceira etapa contou com a participação de um acadêmico da área de Turismo para garantir que os termos utilizados estavam condizentes com aquilo que gestores ou operadores de hotéis conhecem. Nesta fase alguns termos foram alterados segundo sugestão do acadêmico. Nesta fase mais perguntas

caracterizadoras foram inseridas com o objetivo de dar mais precisão ao instrumento.

Na quarta etapa gestores de hotéis foram entrevistados, para que fosse certificado que o questionário seria compreendido de maneira geral por todos os entrevistados. Nesta fase alguns termos foram alterados para jargões utilizados no setor hoteleiro. Esta etapa consistiu de sete entrevistas, e as sugestões serão descritas a seguir.

A primeira entrevista aconteceu pessoalmente e foi realizada com um diretor de uma cadeia de hotéis da cidade de Curitiba. Esta entrevista também serviu para que o pesquisador obtivesse maior compreensão a respeito do setor hoteleiro nacional. Nesta entrevista, sugeriu-se uma mudança no item 2 do desempenho operacional de Marketing. O gestor sugeriu que o termo “mais clientes” fosse substituído por “novos clientes.” Segundo o entrevistado, este termo era capaz de capturar melhor os objetivos operacionais resultantes de estratégias de marketing em um hotel. Também, o entrevistado sugeriu que a análise do RevPAR, medida específica de desempenho de hotéis, fosse obtida. Este entrevistado, ainda sugeriu que os respondentes classificassem seu hotel em “*budget/supereconômico*”, “*economy/econômico*”, “*mid-scale*” e “*upper-scale*”. Estas sugestões foram acatadas e o questionário foi modificado.

Na segunda entrevista, com o gerente de marketing desta mesma rede de hotéis, foi possível obter uma visão mais especializada a respeito das operações de marketing do setor hoteleiro. Além de auxiliar nesta compreensão, o gestor ainda sugeriu modificações nas questões. A primeira sugestão foi em relação ao item 6 da geração de inteligência. O entrevistado sugeriu que o termo “periodicamente” fosse retirado. Isto pois, segundo ele, o termo “periodicamente” dá a ideia de que o comportamento descrito no item seria feito em intervalos relativamente pequenos de tempo, sendo feito várias vezes ao ano. No entanto, grande parte dos gestores de hotéis independentes não realizam este tipo de prática de forma regular, fazendo revisões do ambiente em momentos bastante espaçados. O entrevistado também comentou sobre o item 1 de responsividade. Para ele, o termo “demoramos uma eternidade” seria informal demais para aparecer em uma pesquisa acadêmica. Nenhuma sugestão foi dada para substituir o termo, no entanto e esta questão foi endereçada em entrevistas posteriores. Além disto, o item 2 da capacidade de comunicação integrada de marketing gerou dúvidas quanto ao seu significado. O

termo “tema criativo” pareceu bastante genérico e de interpretação ambígua. Posteriormente, os demais entrevistados tiveram a mesma dúvida. Como nenhum deles sugeriu um termo substituto ou algo similar, o item foi retirado da escala. Sugeriu-se também que no item 9 da capacidade de comunicação integrada de marketing o termo “pontos de contato” poderia gerar dúvidas. O entanto, para o entrevistado, substituir o termo pela sua definição literal remediaria esta situação. Então, “pontos de contato” foi substituído por “momentos em que há interação entre a organização e o consumidor”. Finalmente, este entrevistado sugeriu que uma pergunta caracterizando a amostra fosse adicionada, relativa a parcerias do hotel com agências de viagem online (OTAs). As sugestões foram aceitas e o questionário foi modificado para refletir as sugestões.

O terceiro entrevistado foi um professor e pesquisador acadêmico da área de Turismo. A primeira sugestão feita pelo entrevistado foi em relação ao item 1 da geração de inteligência. Neste item, o termo “pelo menos uma vez por ano”, deveria ser substituído por “frequentemente”. Ainda que isso parecesse contra intuitivo em relação à entrevista anterior, em que se sugeriu que o termo “frequentemente” fosse retirado, o entrevistado argumentou que em relação a encontros com clientes, não haveria dúvidas quanto ao termo “frequentemente”, pois esta é uma prática comum no setor, já que tendências e necessidades neste setor são bastante mutáveis e dinâmicas. Ainda em geração de inteligência, foi sugerida uma alteração no item 4. Novamente sugeriu-se que o termo “uma vez por ano” fosse substituído por “frequentemente”. Ainda que, mais uma vez, contrária à indicação do entrevistado anterior, este entrevistado justificou a sugestão dizendo que a avaliação feita pelos consumidores do setor hoteleiro é constante, por meio de serviços de atendimento ao consumidor, “caixinhas de sugestão”, e pesquisas de satisfação. O entrevistado ainda corroborou a ideia de que a amostra fosse caracterizada segundo a classificação do hotel. Estas sugestões foram acatadas e modificadas. Este entrevistado ainda citou que não acreditaria que muitos gestores pudessem fornecer informações a respeito do RevPAR. No entanto, optou-se por acatar a sugestão do diretor da cadeia de hotéis em detrimento desta, e a pergunta foi mantida.

O quarto entrevistado foi um gestor de um hotel independente, porém gerenciado por uma administradora de hotéis. O primeiro comentário deste gestor foi que os gestores poderiam “mascarar” valores relacionados ao RevPAR. Isto, pois para ele, esta se trata de uma informação estratégica, que não deveria ser

compartilhada, mesmo com as garantias de confidencialidade e anonimato dos pesquisados. Como as demais entrevistas negaram este fato, optou-se por manter a pergunta. Ainda, o entrevistado argumentou que ainda que a atual classificação dos hotéis seguisse a sugestão dada pelo primeiro entrevistado, alguns gestores ainda pudessem classificar seu hotel baseado em estrelas. Assim, optou-se por adicionar a classificação de estrelas, em conjunto com a classificação econômica.

A quinta entrevista foi com o gestor de um hotel independente da região metropolitana de Curitiba. O entrevistado não observou nada que fosse modificar a percepção dos respondentes, gerar ambiguidade ou dúvida quanto aos termos.

Desta forma procedeu-se para a aplicação dos questionários em caráter de pré-teste. Esta fase serviria para verificar a operacionalização do instrumento na prática, verificando se as modificações foram adequadas, e se realmente haveria entendimento total das questões. As entrevistas foram feitas por contato telefônico, pelo próprio pesquisador. Na primeira entrevista, todas as respostas foram obtidas, não pareceu haver dúvidas em relação a termos. No entanto, na segunda entrevista, o gestor entrevistado argumentou que o fato de haverem perguntas “positivas” e “negativas” quebrava a linha de raciocínio quanto à prática daquilo que se estava perguntando.

Desta forma, por sugestão de gestores do setor e de acadêmicos, optou-se por realizar mais uma entrevista, com o objetivo de mitigar as possíveis confusões citadas pelo entrevistado anterior. A sexta entrevistada é gestora de um hotel de administração familiar, localizado na região metropolitana de Curitiba. A primeira observação feita, foi em relação aos itens contendo ações positivas. Para o entrevistado elas estavam boas, e não acreditava que nenhum termo pudesse gerar dúvidas para gestores, mesmo para aqueles sem conhecimento técnico específico sobre gestão ou marketing. No entanto, questionou a existência do item 9 da responsividade, argumentando que a pergunta parecia repetitiva, sendo que os aspectos de modificação nos serviços e envolvimento das demais áreas já haviam sido abordadas com mais ênfase em questões anteriores. Assim, optou-se por retirar este item. Quanto aos itens que representavam inações, ou omissões quanto a alguma prática, realmente poderia gerar dúvidas, dada a extensão do questionário. Então, sugestões foram feitas em relação a isto. A primeira modificação foi em relação ao item 5 da geração de inteligência. O termo “*somos lentos em identificar...*” foi modificado para “*Somos capazes de identificar*

rapidamente...". A segunda alteração foi no item 5 da disseminação de inteligência. O termo *"somos lentos em alertar outras áreas..."* foi modificado para *"as outras áreas são informadas rapidamente a respeito..."*. As demais alterações aconteceram na responsividade. No item 1, foi endereçada a questão do termo "uma eternidade". A questão foi modificada de *"Demoramos uma eternidade para responder às mudanças de preço da competição"* para *"Respondemos rapidamente às mudanças de preço da competição"*. O item 2 que antes era *"Tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos nossos consumidores"*, ficou *"Tentamos levar em consideração as mudanças nas necessidades dos nossos consumidores"*. O item 7 foi modificado em relação ao termo *"reclamações são ignoradas"*. Para a entrevistada, o termo *"sugestões são consideradas"* poderia estar mais adequado à perguntas anteriores do questionário. Finalmente, o item 8 foi alterado para que refletisse uma ação de fato, e não a chance de que algo acontecesse. Desta forma alterou-se o item de *"provavelmente seríamos capazes..."* para *"quase sempre somos capazes..."*.

Para confirmar a eficácia das modificações, mais um gestor foi entrevistado. Desta vez, o gestor de um hotel pertencente a uma rede de hotéis. Foram apresentadas as perguntas como estavam anteriormente à sexta entrevista, e como estavam após a sexta entrevista. Este gestor confirmou que as perguntas pareciam estar menos confusas quanto a ações ou inações.

Após esta fase, além de que informações preciosas fossem obtidas a respeito do setor analisado, pôde-se chegar a versão final do questionário aplicado, alcançando-se desta forma, validade de conteúdo, de face e nomológica. A versão final encontra-se no apêndice B.

3.5.2.1. Pré-teste

O pré-teste consiste na aplicação da versão final e validada do instrumento de pesquisa para uma parcela pequena da amostra, para verificar o tempo de duração da pesquisa e para identificar e resolver quaisquer problemas encontrados.

O pré-teste foi realizado utilizando-se a mesma técnica usada para coletar o restante dos dados. O pré-teste foi realizado entre os dias 22 e 26 de agosto de 2018, totalizando 30 respostas. Os pesquisadores contratados não relataram

quaisquer problemas com o questionário. Sendo assim, procedeu-se com o restante da coleta, e estas 30 respostas foram adicionadas à amostra final.

3.5.2.2. Coleta de dados

Nesta seção será descrito o procedimento utilizado para a coleta dos dados utilizados nesta pesquisa.

Tanto o pré-teste quanto a coleta utilizaram a mesma técnica de coleta, a entrevista por telefone assistida por computador (CATI). Para isto, o pesquisador ligava para a empresa e pedia para conversar com algum gestor responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing ou comunicação da empresa. Após explicar o motivo da ligação, havendo aceite do respondente em participar da pesquisa, o pesquisador então lia as questões por telefone e anotava as respostas em um formulário eletrônico (MALHOTRA, 2010).

O período de coleta dos dados compreendeu pouco mais de duas semanas, entre os dias 25 de outubro e 13 de novembro de 2018. Os dados foram coletados de hotéis das 26 capitais do país, mais o Distrito Federal. A amostra foi selecionada pelo método não-probabilístico por conveniência (MALHOTRA, 2010).

Houve uma tentativa de buscar uma lista consolidada de hotéis que se enquadravam nos perfis desejados pelo pesquisador. Tal lista não está disponível por nenhuma das duas associações de administradores de hotéis no Brasil (ABIH e FOHB), portanto a lista de empresas a ser pesquisada foi retirada de agregadores de sites e buscadores online. Uma amostra total de 2500 hotéis foi enviada ao CEPA para que a pesquisa pudesse ser feita. O retorno foi de 250 respostas, sendo um retorno de 10%.

3.6. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise dos dados e teste das hipóteses é a modelagem de equação estrutural (SEM) pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS).

Como a literatura a respeito de um dos constructos utilizados neste trabalho ainda não é muito desenvolvida ou consolidada, o método baseado em covariação (CB-SEM) foi preterido, já que este método é recomendado em casos de teste ou

confirmação de uma teoria ou comparação entre teorias alternativas. Além disto, o método CB-SEM requer normalidade na distribuição dos dados, e este não é o caso deste trabalho (HAIR et al. 2017).

3.6.1. Exame da base de dados

A primeira tarefa foi retirar da amostra os casos cujo perfil da empresa ou do respondente não se enquadrava nos objetivos da pesquisa. Grandes empresas, casos nos quais o respondente não tinha nenhum envolvimento com as atividades de marketing ou comunicação e respondentes ocupando cargos de menor responsabilidade ou conhecimento das operações gerais da empresa foram retirados. Esta limpeza resultou em uma amostra de 217 casos.

A primeira tarefa a ser realizada foi verificar se os dados estavam em acordo com o requerido pela literatura. O primeiro passo foi verificar a existência de valores faltantes (*missing values*).

Houveram 4 casos que foram retirados da amostra por terem deixado de responder um constructo inteiro. Como o número de valores faltantes era superior a 10% do total de variáveis, optou-se por retirar estes casos da análise (HAIR et al., 2014). Estes casos foram as empresas identificadas como 53, 77, 122 e 207.

Em relação aos casos restantes, apenas o caso 68 e o caso 155 apresentava mais de um valor faltante. No entanto, o número de respostas não dadas por estes dois casos estava abaixo do valor recomendado na literatura, optou-se por manter estes casos e juntamente com os demais casos que apresentavam apenas um valor faltante, e substituí-los pela média das respostas válidas daquela variável (HAIR et al., 2014).

Este procedimento resultou em uma amostra de 213 casos.

3.6.2. Distribuição

Em acordo com as recomendações de Hair et al. (2017), o pesquisador procurou nos casos restantes por respostas “padronizadas”, ou “alinhas”. A observação visual dos dados não identificou nenhum tipo de padrão nas respostas. Desta forma procedeu-se para a análise por meio de softwares.

A busca por “*outliers*”, respondentes atípicos ou extremos, foi realizada no software SPSS23. Estes *outliers* foram identificados por meio da “distância de Mahalanobis” (D^2). Para isto, foi realizada uma regressão linear das variáveis escalares. Marcando-se a opção de obter a “Distância de Mahalanobis”, uma nova variável com este valor foi criada. Em seguida, foi calculada a probabilidade de uma distribuição chi-quadrado para cada caso. São considerados “*outliers*” os casos cuja probabilidade esteja abaixo de 0.001. Seguindo este critério, 16 casos foram considerados “*outliers*”, sendo retirados da amostra. Deste procedimento resultou uma amostra de 197 casos.

3.6.2.1. Distribuição e análise descritiva dos dados

O próximo procedimento foi a verificação do tipo de distribuição dos dados e a análise descritiva dos dados. Para tanto utilizou-se o software Smart PLS3.

Quanto à distribuição, a técnica PLS-SEM não exige normalidade dos testes, porém é importante verificar se a amostra desvia de forma extrema da normalidade (HAIR et al., 2014). A curtose e a simetria foram analisadas para verificar a normalidade, concluindo-se que amostra é distribuída de forma não-normal, com um valor extremo que foi retirado da escala. Este foi o item 3 da escala de desempenho organizacional e o procedimento será descrito no próximo capítulo deste trabalho. Em relação à análise descritiva, são dados importantes para que se conheça melhor os dados com os quais o pesquisador está lidando. Estes valores são o desvio padrão, média e valores mínimos e máximos de cada indicador (HAIR et al. 2017).

3.6.2.2. Teste de viés do método comum

O viés de método comum (CMB) trata de um viés de resposta no qual a variação nas respostas é causada pelo próprio instrumento de coleta, em oposição aos constructos os quais representam (PODSAKOFF et al., 2003). Como o CMB pode ocasionar erros de mensuração, diminuindo a validade das conclusões tiradas a partir dos dados, é necessário garantir que não haja este tipo de viés nas respostas.

Para tanto, foi utilizado uma das técnicas possíveis para verificação deste viés: o teste de fator único de Harman (Harman’s single-fator test) (PODSAKOFF et

al., 2003). Ainda que este método seja recomendado, é importante apontar que este teste não corrige o viés, apenas o identifica.

3.6.3. Confiabilidade das escalas

A confiabilidade de uma escala é analisada com o intuito de verificar o quanto os resultados produzidos por esta escala são consistentes (MALHOTRA, 2010). É um requisito fundamental para que o instrumento tenha validade. Sem que haja confiabilidade de uma escala é impossível diferenciar erros aleatórios de erros sistemáticos (HAIR et al., 2014).

As medidas utilizadas para verificar a confiabilidade de uma escala são o alfa de Cronbach (α) e a confiabilidade composta (CC). Tanto os valores do α quanto os valores da CC devem estar entre 0,7 e 0,9. Valores acima de 0,9 requerem atenção por parte do pesquisador, e valores acima de 0,95 são tão indesejados quanto valores abaixo de 0,7. Ambas as medidas foram calculadas utilizando o software SmartPLS 3.

3.6.4. Validade das escalas

A validade de um constructo se refere à análise da validade convergente e da validade discriminante dos constructos estudados. Os sub constructos da orientação para o mercado são considerados de maneira reflexiva em acordo com a literatura (DONG et al., 2016; MURRAY et al., 2007), assim como os constructos de capacidade de comunicação integrada de marketing e desempenho organizacional, ou seja a variável latente define os valores dos indicadores (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011; TAFESSE; WIEN, 2018).

Para analisar a validade de constructos reflexivos, é necessário avaliar a validade convergente e a validade discriminante. Este processo é feito no software SmartPLS 3. A validade convergente diz respeito a quanto uma medida se relaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo constructo. A validade convergente é medida pela variância média extraída (AVE) e dos carregamentos (*outer loadings*) dos constructos. A validade discriminante procura verificar se um constructo é realmente diferente dos outros, e se não está medindo a mesma coisa

que algum outro constructo da escala. A verificação da validade discriminante é feita por meio do critério Fornell e Larcker (1981), e o critério “*Heterotrait-Monotrait*” (HTMT) (HAIR et al., 2014, 2017).

Para a validade convergente, recomenda-se que os *outer loadings* sejam maiores que 0,708. Não é incomum que constructos das ciências sociais retornem valores inferiores a este limiar. Portanto algumas medidas são recomendadas neste caso. Valores muito baixos (abaixo de 0,4) devem ter o indicador retirado do modelo. Já valores entre 0,4 e 0,7 devem ser examinados antes de qualquer ação ser tomada. Antes de mais nada deve-se analisar o impacto da retirada ou manutenção do indicador. Se a retirada aumentar outros valores acima dos limiares recomendados, o item deve ser retirado. Se a manutenção do item não afetar outros valores analisados, o item pode ser mantido (HAIR et al., 2017). A AVE é composta pela média dos quadrados dos *outer loadings* dos indicadores associados ao constructo, esta é uma das medidas afetadas pela retirada de indicadores. Recomenda-se que a AVE esteja acima de 0.5, ou seja, que o constructo explique mais de 50% da variância dos seus indicadores. No entanto, estando a confiabilidade e a validade discriminante do constructo dentro dos valores aceitáveis, AVE's entre 0.4 e 0.5 são aceitáveis, especialmente em ciências sociais (FORNELL; LARCKER, 1981, HAIR et al. 2017).

A validade discriminante é feita a partir do critério de Fornel e Larcker, que trata da raiz quadrada das AVE's de cada constructo analisada em uma matriz. As diagonais contendo as correlações dos constructos devem apresentar valores maiores entre eles mesmos do que com os demais constructos (FORNELL; LARCKER, 1981). O critério HTMT é uma estimativa de qual seria a verdadeira correlação entre dois constructos se eles fossem perfeitamente confiáveis e mensurados. Valores abaixo de 1 são esperados, sendo que quanto mais baixos são estes valores, melhor.

3.6.5. Teste de hipóteses

A regressão linear é utilizada para a análise de relações de causa e efeito. Nestas relações, procura-se observar o efeito da variável independente na variável dependente. Em casos em que haja uma mediação entre estas variáveis, também se utiliza regressões lineares (HAIR et al., 2014).

A mediação trata de uma terceira variável que explica a existência de significância entre a variável independente e a variável dependente (BARON; KENNY, 1986). A variável mediadora se interpõe entre os caminhos diretos entre a variável independente e a variável dependente, fazendo com que haja um caminho indireto entre estas duas variáveis (HAIR et al. 2017).

Neste trabalho a variável mediadora será a capacidade de comunicação integrada de marketing. Ou seja, esta variável busca explicar a relação existente entre os sub construtos da orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Em termos gerais, a capacidade de CIM recebe os “inputs” dos sub constructos da OM, a variável independente, e produz um “output”, o desempenho organizacional, que é a variável dependente.

Para esta verificação, foi realizado o teste seguindo os critérios de Baron e Kenny (1986). Para que variável seja mediadora da relação entre uma variável independente e uma variável dependente, é necessário que se observem as seguintes condições:

- A relação entre a variável independente e a variável mediadora deve ser significativa;
- A relação entre a variável mediadora e a variável dependente deve ser significativa;
- Quando as relações acima são controladas, a relação prévia entre a variável independente e a variável dependente deixa de existir.

Para calcular o efeito mediador da capacidade de CIM, foram seguidos os passos descritos por Hair et al. (2017). Para tanto, o procedimento *bootstrapping* é aplicado com o objetivo de aferir a significância dos caminhos entre as variáveis. Cumprindo-se os requisitos estabelecidos por Baron e Kenny (1986), estabelece-se uma relação de mediação entre as variáveis. Recomenda-se que o número de amostras deve ser elevado, sugerindo-se o uso de 5000 amostras, obtendo resultados significantes a 95% ($t = 1.96$).

4. CONTEXTO – O SETOR HOTELEIRO NO BRASIL

O setor hoteleiro é um setor bastante dinâmico, e que enfrenta vários desafios em suas operações. Por isto, gestores de hotéis devem desenvolver

habilidades estratégicas de forma a conseguir vantagens competitivas em relação aos seus competidores (FOHB, 2016). O aumento da popularidade de sites de buscas e aplicativos de economia compartilhada estão entre os maiores desafios que gestores de hotéis encontram ao desenvolver suas ofertas (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Mas assim como desafios, estas tecnologias e tendências também podem representar grandes oportunidades para a indústria. O investimento em conhecimento do mercado, adaptação às mudanças e em comunicação podem ajudar as organizações deste setor a aproveitarem as oportunidades a elas disponíveis (RODRÍGUEZ-DÍAZ; ESPINO-RODRÍGUEZ, 2006).

A criação de bons relacionamentos e a integração dos objetivos dos *stakeholders* são fatores fundamentais para o sucesso de um hotel. Apesar de todos os desafios que buscadores e aplicativos representam, ainda é possível gestores de hotéis sejam capazes de mitigar os efeitos nocivos destes competidores, ou até mesmo sobrepuja-los em termos de desempenho (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). A oferta de um estabelecimento de hospedagem é, em essência, um serviço. Por isto a importância de que as características, benefícios e vantagens do serviço oferecido sejam devidamente comunicadas.

O setor de hospitalidade compreende estabelecimentos de hospedagem localizados em aglomerados urbanos ou locais. Exemplos dos motivos pelos quais os consumidores buscam estabelecimentos de hospedagem são turismo, lazer e negócios. Além disso, há vários tipos de estabelecimentos de hospedagem, sendo que hotéis são a grande maioria, compondo 47,9% de todos os estabelecimentos (IBGE, 2016). A distribuição de hotéis, segundo sua localização é demonstrada na tabela 2.

Tabela 2 – Estabelecimentos de hospedagem por região

Região	Número de estabelecimentos
Norte	1.967
Nordeste	7.383
Sudeste	13093
Sul	5457
Centro-oeste	3399
Total	31299

Fonte: IBGE

Um estudo divulgado pelo FOHB indicou aumento no desempenho dos hotéis no Brasil nos anos de 2017 e 2018, bem como uma projeção de desempenho para o ano de 2019. Segundo este estudo, 2017 foi um ano em que os hotéis apresentaram baixa no seu RevPAR. Ainda que a ocupação média tenha aumentado em 0,9%, os valores da diária média e o RevPAR foram reduzidos em 6,4% e 5,5% respectivamente. Já 2018 apresentou melhoras em relação a 2017, sendo que a taxa de ocupação média aumentou em 5,9%, a diária média aumentou em 1% e o RevPAR aumentou em 7%. Esta pesquisa ainda fez uma projeção do desempenho do setor hoteleiro para o ano de 2019. Espera-se que estes indicadores demonstrem resultados positivos, com aumento da taxa de ocupação, diária média e RevPAR de 6,4%, 1,7% e 7,7% respectivamente.

Com estes dados, pode-se observar que o setor hoteleiro é sensível ao cenário econômico do país. Como o Brasil enfrentou uma grave crise nos anos de 2014 a 2016, é de se esperar que os anos seguintes apresentem queda em determinados setores. Demonstrados pelo aumento do PIB nos anos de 2017 e 2018, a melhora no cenário econômico nacional também representou uma melhora para o setor hoteleiro.

Este setor também é caracterizado por mudanças no ambiente legislativo e regulatório das suas atividades e operações. Da mesma forma, o setor hoteleiro está sujeito às mudanças no ambiente competitivo, devido à incertezas e complexidades características do setor (RODRÍGUEZ-DÍAZ; ESPINO-RODRÍGUEZ, 2006; WANG; CHEN; CHEN, 2012).

Assim, uma das preocupações que as organizações inseridas neste contexto devem ter é a constante identificação de possíveis mudanças no seu ambiente de atuação, e a aquisição de informações que poderão servir para que os gestores ajam de forma proativa, ao invés de ter que reagir a uma mudança, e operar mudanças ou melhorias de forma apressada, e muitas vezes ineficientes (TURNER et al., 2017).

Para tanto, há esforços das entidades organizadas de administradores de hotéis, como a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira e o Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil dedicam parte de seus esforços para divulgar informações e realizar encontros e convenções que visam o compartilhamento de informações que possam ser relevantes e auxiliar o gerenciamento estratégico dos hotéis.

No entanto, entre os eventos promovidos por estas organizações e as notícias veiculadas, não foi encontrado nenhum conteúdo relativo à comunicação ou integração de comunicação. Como hotéis competem com aplicativos de economia compartilhada, ou com outros hotéis listados em agregadores e buscadores especializados, os gestores devem encontrar uma forma de fazer com que as ofertas do hotel cheguem até o cliente.

A integração das mensagens nos vários canais disponíveis para a transmissão de mensagens, e o alinhamento estratégico de interesses com os *stakeholders* podem facilitar a comunicação da organização com o mercado, e melhorar os resultados que estes esforços produzem (RUIZALBA et al., 2014; TURNER et al., 2017).

O desenvolvimento de capacidades de comunicação integrada de marketing pode ser uma alternativa para o estabelecimento de estratégias de hotéis frente ao crescimento da competição e do desenvolvimento de tecnologias e tendências substitutas, no sentido de comunicar efetivamente e reforçar as características dos seus serviços. Evidentemente, a característica comunicada deve ser condizente com as necessidades e expectativas do mercado (WANG; CHEN; CHEN, 2012).

Este cenário competitivo requer a percepção, por parte do cliente, de que o serviço a ser adquirido é, de fato mais vantajoso do que as alternativas disponíveis (KÖSEOGLU; PARNELL; DOYLE, 2015).

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a caracterização da amostra, o exame da base de dados, a análise descritiva dos dados, o teste de viés comum, validação do instrumento de mensuração e o teste de hipóteses.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram coletadas 250 respostas, compondo a amostra final recebida da empresa contratada. Destas, 33 respostas foram desconsideradas, por serem empresas de grande porte, segundo o critério do IBGE (2014) para empresas do Comércio ou de Serviços, tendo mais de 100 funcionários. Estas respostas foram retiradas por não fazerem parte do foco deste trabalho, restando 217 respostas.

Finalmente, como já descrito anteriormente, 4 respostas foram retiradas por deixar de responder uma parte significativa do questionário, e 16 casos foram retirados por serem considerados “*outliers*”. Então, a amostra final e válida desta pesquisa é de 197 respostas.

Destas respostas, a tabela 3 demonstra a distribuição dos respondentes conforme sua região, em comparação com os dados levantados pelo IBGE (2016).

Tabela 3 – distribuição dos respondentes

Região	Número de Hotéis	Percentual	Número de empresas na amostra	Percentual na amostra
Norte	1967	6,3	28	14,21
Nordeste	7383	23,6	56	28,43
Centro-oeste	3399	10,9	29	14,72
Sudeste	13093	41,8	32	16,24
Sul	5447	17,4	52	26,4

Fonte: Dados da pesquisa (2019) e IBGE (2016).

Em relação ao tamanho das empresas, ainda seguindo a classificação do IBGE (2016), a amostra restante é distribuída em acordo com a tabela 4.

Tabela 4 – Porte das empresas respondentes

Porte	Número de empresas	Percentual
Micro	39	20,18
Pequena	117	59,21
Média	41	20,61

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A classificação econômica do hotel também dá informações úteis a respeito da amostra. Esta classificação pode ser observada na tabela 5.

Tabela 5 – Classificação do estabelecimento

Classificação	Número de hotéis	Percentual
Budget/Super Econômico	24	12
Economy/Econômico	107	54
Mid-scale	52	26,8
Upper-scale	14	7,2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se observar que mais da metade dos respondentes estão na categoria econômico, categoria bastante popular entre aqueles que buscam hospedagem com o objetivo de negócios ou participação em eventos corporativos e acadêmicos. Neste sentido, a amostra possui 143 respondentes cujo foco de atuação é em eventos ou negócios, o que equivale a 72,8% da amostra. Este resultado é condizente com os números levantados pela FOHB (2018), que indica que 71,8% das hospedagens acontecem com o objetivo de participação em eventos, ou realização de negócios.

Uma prática comum à enorme maioria dos hotéis compreendidos na amostra (91,37%) é a parceria com agências de viagens online (OTA). De todos os respondentes, 180 dos 197 têm parceria com OTAs, sendo que todas estas apresentam taxa de ocupação superior a 50%.

Além disto, das 197 respostas válidas, 107 respondentes classificaram seu hotel como independente, o que equivale a 54% da amostra final. Então, 90 dos respondentes classificaram o hotel como pertencente a uma rede, equivalente a 46% da amostra.

5.2. EXAME DA BASE DE DADOS

Conforme já descrito anteriormente, o início da análise dos dados iniciou-se pela busca por *missing values*. Em acordo com a sugestão da literatura relevante, havendo menos de 15% de *missing values* em cada indicador ou menos de 5% de *missing values* no valor total. (HAIR et al., 2014), as ocasiões em que não foi dada uma resposta, houve substituição do valor faltante pela média do indicador em questão.

5.3. ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS

A análise descritiva dos dados e a verificação da distribuição dos dados foi realizada pelo software Smart PLS3.

Antes desta verificação, foi realizada a retirada dos *outliers*. Para tanto, utilizou-se o software SPSS23 para o cálculo da distância de *Mahalanobis*, técnica de detecção multivariada, realizada por meio de verificação da distância de cada caso distribuídas por todo o conjunto de variáveis (HAIR et al., 2014). Seguindo

ainda a sugestão de que níveis conservativos de significância fossem utilizados (no caso, 0.001), todos os casos significantes foram retirados da amostra. Dos casos restantes após a fase anterior, 16 *outliers* foram identificados e retirados da amostra. Os casos retirados foram: 4, 12, 16, 39, 56, 63, 75, 76, 84, 90, 98, 102, 128, 133, 236, 242.

A verificação descritiva e da distribuição dos dados será realizada para cada constructo. O teste de distribuição realizado pelo software Smart PLS3 é o teste de Kolmogorov-Smirnov, significativa a 0.5. Como os valores p são inferiores a 0.5, assume-se que a distribuição dos dados seja significantemente distinta de uma distribuição normal (HAIR et al. 2018).

Com estas informações, segue-se para a análise descritiva dos dados. O primeiro constructo a ser analisado é a “Geração de Inteligência”, formada por quatro indicadores. Os dados descritivos destes dados estão na tabela 6.

Tabela 6 – Análise descritiva da geração de inteligência

Nome da Variável	Casos	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
GI_1	197	5.6	1	7	1.208	0.304	-0.745
GI_2	197	5.3	1	7	1.608	0.123	-0.873
GI_3	197	5.3	1	7	1.224	1.741	-1.018
GI_4	197	5.9	2	7	1.107	0.402	-0.920
GI_5	197	5.7	3	7	0.991	-0.533	-0.463
GI_6	197	5.7	2	7	1.052	0.235	-0.720

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se notar pela observação da média que os valores são relativamente próximos uns dos outros, sendo a menor média igual a 5.3 e a maior igual a 5.9. É interessante notar que estes valores passam o ponto mediano da escala, igual a 4. Com isto, é possível inferir que os respondentes acreditam estar bastante engajados em atividades de aquisição de informação sobre o mercado.

Em relação a distribuição, os valores estão aceitáveis para estudos realizados em ciências sociais e ciências comportamentais (TROCHIN; DONNELLY, 2006; GRAVETTER; WALLNAU, 2014). Segundo estes autores, valores entre -2 e +2 são aceitáveis, dada a propensão de respondentes humanos darem respostas muito positivas em relação aos seus comportamentos.

O constructo “Disseminação de inteligência”, composto por 5 itens é apresentado na tabela 7.

Tabela 7 – Análise descritiva da disseminação de inteligência

Nome da Variável	Casos	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
DI_1	197	5.4	1	7	1.228	0.202	-0.697
DI_2	197	5.5	1	7	1.293	0.167	-0.787
DI_3	197	5.8	2	7	1.095	0.829	-0.955
DI_4	197	6.0	2	7	1.000	1.218	-1.096
DI_5	197	5.8	2	7	0.979	0.536	-0.798

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É interessante notar que diferentemente da “Geração de inteligência”, a “Disseminação de inteligência” apresenta valores médios superiores, sendo a menor média igual a 5,4 e a maior igual a 6,0. Novamente, estes valores estão acima do ponto mediano. Similarmente, os valores de desvio padrão associados às médias indicam que os respondentes acreditam estarem bastante engajados em atividades de difusão de informação pela organização.

As médias elevadas e os desvios padrão próximos de 1 podem ser resultado das características das PMEs. Ou seja, como há poucos funcionários, e as atividades de gestão acabam ficando concentradas em poucos indivíduos, entende-se que a disseminação das informações seja facilitada pela estrutura da organização (BOCCONCELLI et al., 2018). Da mesma forma, o diálogo informal com consumidores ou a proximidade com parceiros de negócios podem refletir os valores descritos na tabela 7.

O constructo “Responsividade”, composto por 8 itens é descrito na tabela 8.

Tabela 8 – Análise descritiva da Responsividade

Nome da Variável	Casos	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
R_1	197	5.9	3	7	1.004	0.213	-0.787
R_2	197	6.1	3	7	0.800	0.625	-0.833
R_3	197	5.9	3	7	0.875	0.266	-0.657
R_4	197	5.5	1	7	1.032	1.778	-0.869
R_5	197	5.6	2	7	1.010	1.077	-0.757
R_6	197	5.9	3	7	0.864	-0.003	-0.609
R_7	197	6.1	4	7	0.905	-0.294	-0.825
R_8	197	5.5	1	7	1.195	1.083	-0.930

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação a “Responsividade”, os indicadores do constructo apresentam valores médios mínimos (5,5) e valores médios máximos (6,1) ainda mais elevados que os dois anteriores, também referentes à OM. Ainda mais, as medidas de desvio padrão apresentadas pelos indicadores destes constructos indicam que gestores de hotéis tendem a ser habilidosos em responder às mudanças no mercado.

O item R_7 chama atenção por apresentar valor mínimo de 4, valor médio de 6,1 e desvio padrão abaixo de 1. Este item, relacionado a consideração da opinião do cliente no planejamento futuro da organização, indica que gestores de hotéis acreditam realizar seu planejamento a partir daquilo que seus clientes indicam como prioridade.

O próximo constructo a ser avaliado, é a capacidade de comunicação integrada de marketing, um constructo unidimensional composto por 12 itens.

Tabela 9 – Análise descritiva da capacidade de comunicação integrada de marketing

Nome da Variável	Casos	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
CCIM_1	197	5.7	1	7	1.185	1.788	-1.214
CCIM_2	197	5.5	1	7	1.072	1.645	-0.929
CCIM_3	197	5.6	2	7	1.035	0.100	-0.546
CCIM_4	197	5.7	2	7	0.978	0.716	-0.697
CCIM_5	197	5.7	2	7	0.964	1.090	-0.829
CCIM_6	197	5.6	2	7	0.873	1.730	-0.921
CCIM_7	197	5.6	2	7	1.138	0.261	-0.768
CCIM_8	197	5.7	1	7	1.111	1.395	-1.018
CCIM_9	197	5.7	1	7	1.063	1.619	-1.013
CCIM_10	197	5.5	2	7	1.180	0.341	-0.772
CCIM_11	197	5.9	2	7	0.969	1.777	-1.170
CCIM_12	197	5.7	1	7	1.147	1.133	-0.972

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os valores médios deste constructo estão bem próximos, sendo o menor valor igual a 5,5 e o maior valor igual a 5,9. Da mesma forma, percebe-se que os valores de desvio padrão estão bem próximos a 1, sendo alguns deles um pouco menor do que 1, o que indica que não há uma variação tão grande das respostas providas. Isto evidencia uma confiança por parte dos gestores de que suas habilidades de comunicação e integração são bem desenvolvidas.

Novamente os valores de curtose e assimetria parecem ser condizentes com as particularidades de questionários aplicados nas ciências sociais e comportamentais. Alguns valores estão bastante próximos de 2, no entanto, mas como não há a necessidade de que os dados sejam normalmente distribuídos e há respaldo teórico para que estes valores de distribuição estejam dentro do intervalo de -2 e +2, optou-se pela manutenção de todos os itens do constructo.

Então, o constructo de desempenho organizacional é apresentado a seguir.

Tabela 10 – Análise descritiva do desempenho organizacional

Nome da Variável	Casos	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
DO_1	197	6.2	3	7	0.865	1.964	-1.334
DO_2	197	5.8	1	7	1.116	0.997	-0.922
DO_3	197	6.3	2	7	0.867	4.925	-1.850
DO_4	197	5.7	2	7	1.114	0.851	-0.885
DO_5	197	6.1	3	7	0.907	0.411	-0.903
DO_6	197	5.5	1	7	1.331	1.386	-1.096
DO_7	197	5.3	1	7	1.367	0.526	-0.910
DO_8	197	5.3	1	7	1.427	0.692	-0.999

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observando-se a tabela 10, pode-se notar que o item DO_3 apresenta medidas preocupantes em relação a sua distribuição e frequência. A média das respostas, de 6,3 e o desvio padrão de 0.867 indicam que as respostas estão muito concentradas e elevadas.

Isto pode, de fato, ser consequência das atitudes tomadas pelas organizações em relação a identificação de necessidades e tomadas de decisão acertadas em relação a mudanças nas operações. Este item se refere ao aprimoramento do atendimento aos clientes. No entanto, as respostas deste item podem estar enviesadas. Se grande parte das organizações indica um grande aumento no atendimento ao cliente, o aprimoramento no atendimento não indica um fator de criação de vantagens competitivas para a organização.

Isto pode acontecer pela percepção que os hotéis têm da satisfação dos seus clientes. Clientes de hotéis viajando a negócios tendem a entender sua estadia em um hotel como o consumo de um serviço utilitário, e, portanto, estão menos propensos do que consumidores hedônicos a criticar os serviços oferecidos pelo

hotel ou pelos funcionários do hotel (KIM; JIN-SUN; KIM, 2008; RAMANATHAN; RAMANATHAN, 2011)

Assim, a satisfação de serviços básicos para estes consumidores já é o suficiente para que expressem satisfação em relação aos serviços prestados (RAMANATHAN; RAMANATHAN, 2011). Porém, ainda que a literatura dê respaldo para isso, a observação dos dados obtidos indica que os valores abaixo do ponto mediano se referem em sua totalidade a hotéis focados em hospedagens de negócios, sendo que aqueles com foco em eventos e lazer apresentam respostas acima do ponto mediano.

Dados secundários, ou métricas comportamentais dos clientes podem auxiliar na compreensão deste fenômeno. Similarmente, a análise da satisfação do cliente com escalas desenvolvidas especificamente para este fim pode apresentar resultados mais preciso e satisfatórios. Sendo assim, optou-se por excluir este item do constructo.

Para finalizar esta seção do trabalho, evidencia-se o fato de que todos os itens tiveram valores acima do ponto mediano da escala. Os pontos máximos das respostas foram iguais aos pontos máximos das próprias escalas. Houve apenas um item em que a assimetria ou a curtose poderiam representar um problema para a análise dos dados, e, portanto, decidiu-se pela remoção deste item, em acordo com as recomendações a respeito da literatura (TROCHIN; DONNELLY, 2006; GRAVETTER; WALLNAU, 2014).

5.4. TESTE DE VIÉS DO MÉTODO COMUM

Para a verificação do viés do método comum (CMB) foi utilizado o teste de fator único de *Harman* (*Harman's single factor test*). Para tanto foi utilizado o software SPSS23. Para este procedimento carregam-se todos os fatores utilizados nas escalas como um único fator não rotacionado. Utilizou-se o método de verossimilhança máxima (*Maximum likelihood*) para a redução dos fatores.

Neste teste, 33.88% da variância cumulativa de todos os itens foram explicados por este único fator. Isto significa que a maior parte da variância não é explicada por um único fator. Desta forma, o viés do método comum não é um problema neste trabalho.

5.5. CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A análise de confiabilidade composta foi realizada no software SmartPLS 3. Os valores de confiabilidade composta e do Alpha de Cronbach estão descritos na tabela 11.

Tabela 11 – Validade convergente

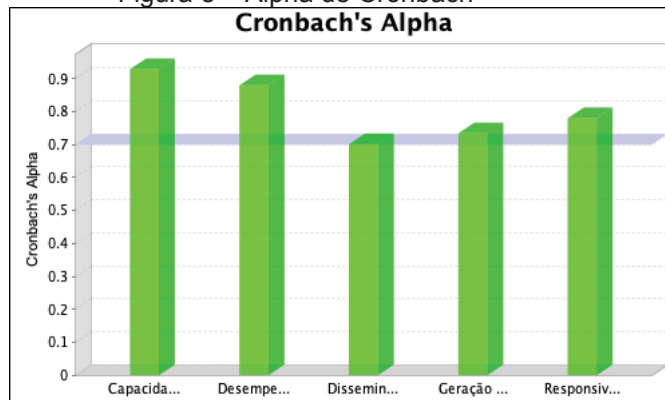
Constructo	Número de indicadores	Alpha de Cronbach	Confiabilidade composta
Geração de inteligência	6	0.734	0.816
Disseminação de inteligência	5	0.702	0.803
Responsividade	8	0.794	0.847
Capacidade de comunicação integrada de marketing	12	0.929	0.939
Desempenho operacional de marketing	4	0.752	0.843
Desempenho de mercado	3	0.906	0.941

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

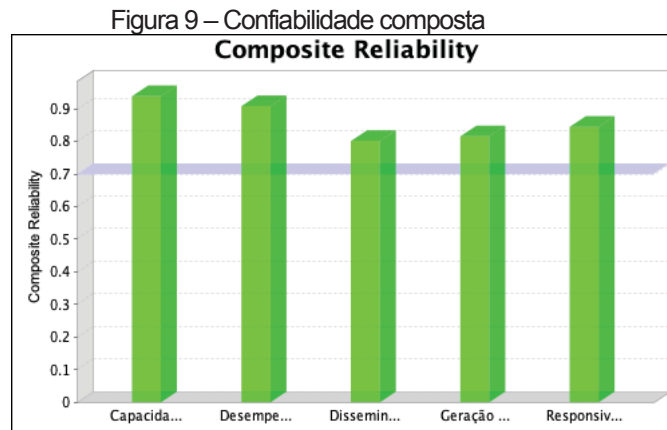
Pode-se observar que em ambos os critérios, todos os constructos têm confiabilidade acima de 0,7. Isto significa dizer que as escalas produzem resultados confiáveis. Uma preocupação é em relação a itens com valores superiores a 0,9. Segundo a literatura, valores acima de 0,95 são indesejáveis, uma vez que isso significaria dizer que todos os itens estão medindo a mesma coisa (HAIR et al. 2017), porém não é este o caso.

As figuras 8 e 9 demonstram de forma gráfica estes valores em relação ao limiar estabelecido.

Figura 8 – Alpha de Cronbach



Fonte: Dados da pesquisa (2019).



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

5.6. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação do modelo segue com a análise da validade convergente do modelo. A validade convergente foi verificada por meio dos carregamentos dos indicadores e da variância média extraída.

Todos os constructos analisados são reflexivos de 1ª ordem, e, portanto, requerem este tipo de análise (HAIR et al. 2017).

Em relação aos carregamentos, é indicado que eles sejam maiores que 0,708. Recomenda-se este valor pois a soma dos quadrados destes carregamentos divididos pelo número de indicadores resultará na AVE.

A AVE, por sua vez, deve estar acima de 0,5, ou seja, deve haver mais de 50% de comunalidade entre os itens que formam o constructo. Conforme indicado pela literatura referente à análise multivariada, carregamentos acima de 0,708 nem sempre são obtidos em ciências sociais. Por consequência, é natural que, em alguns casos, a AVE esteja abaixo de 0,5.

No entanto valores abaixo de 0,4 não são nem um pouco recomendados. Portanto, itens com carregamentos muito abaixo de 0,708 devem ser analisados com mais cuidado. Neste caso, deve-se fazer uma análise dos itens cujos carregamentos estão abaixo do limiar requerido. (HAIR et al. 2017).

Certamente, itens com carregamentos inferiores a 0,4 devem ser retirados da análise. Itens com carregamentos maiores que 0,4, porém inferiores a 0,7 devem ter o impacto da sua retirada analisado nas demais medidas de validade.

Posterior a esta análise, deve ser realizada a validade discriminante dos constructos. Esta análise é feita por meio do critério de Fornell e Larcker e pelo critério *Hetero Trait-Mono Trait* (HTMT).

O critério Fornell-Larcker dita que as raízes quadradas das AVEs de cada um dos constructos devem ser maiores que a correlação do constructo em questão com quaisquer outros constructos do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981). Finalmente, o critério HTMT, também referido como correlação desatenuada, requer uma correlação abaixo de 1, relativos a cada par de constructos, caso fossem perfeitamente mensurados. Valores HTMT abaixo de 0,9 são desejáveis, enquanto que considerações mais conservadoras desta análise requerem um valor abaixo de 0,85 (HAIR et al., 2017, 2018).

Desta forma, deve-se levar em consideração todas as medidas e critérios de validade convergente e validade discriminante na consideração dos itens de uma escala.

As tabelas 12, 13 e 14 mostram os carregamentos dos indicadores dos sub constructos da OM, dos indicadores da capacidade de CIM e do desempenho organizacional. No entanto, como estes carregamentos foram superiores a 0,4, procedeu-se para a análise do impacto da retirada ou manutenção dos indicadores nas demais medidas de validade.

Tabela 12 – Carregamentos dos sub constructos da OM.

Denominação do indicador	Geração de Inteligência
GI_1	0.560
GI_2	0.576
GI_3	0.678
GI_4	0.676
GI_5	0.672
GI_6	0.741
Denominação do indicador	Disseminação de Inteligência
DI_1	0.711
DI_2	0.785
DI_3	0.541
DI_4	0.595
di5	0.703
Denominação do indicador	Responsividade
RE_1	0.540
RE_2	0.535
RE_3	0.758
RE_4	0.657
RE_5	0.629
RE_6	0.694
RE_7	0.585
RE_8	0.699

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 13 – Carregamentos da capacidade de comunicação integrada de marketing

Denominação do indicador	Capacidade de Comunicação integrada de Marketing
CCIM_1	0.752
CCIM_2	0.792
CCIM_3	0.756
CCIM_4	0.767
CCIM_5	0.725
CCIM_6	0.685
CCIM_7	0.724
CCIM_8	0.804
CCIM_9	0.775
CCIM_10	0.746
CCIM_11	0.731
CCIM_12	0.733

Fontes: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 14 – Carregamentos do desempenho organizacional

Denominação do indicador	Desempenho organizacional
DO_1	0.667
DO_2	0.789
DO_4	0.825
DO_5	0.740
DO_6	0.911
DO_7	0.930
DO_8	0.911

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Como a AVE de um constructo é diretamente impactada pelos carregamentos dos indicadores do constructo, é de se esperar que com a quantidade de itens com carregamentos inferiores a 0,5 dos constructo “Geração de inteligência”, a AVE deve ser inadequada, também.

Tabela 15 – Variância média extraída

Constructo	Variância média extraída (AVE)
Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.562
Desempenho de mercado	0.591
Disseminação de inteligência	0.452
Geração de inteligência	0.427
Responsividade	0.412

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Este fato é confirmado pela observação das AVEs contidas na tabela 15. Pode-se verificar que os sub constructos da OM tem AVE inferior aos 0.5 indicados pela literatura. Isto, segundo Hair et al. (2017) poderia não ser um fator que leva a

inexistência de validade do instrumento, caso os demais limiares apresentem valores satisfatórios, dada a característica da pesquisa.

Tabela 16 – Fornell e Larcker

Constructo	Capacidade de comunicação integrada de marketing	Desempenho de mercado	Disseminação de inteligência	Geração de inteligência	Responsividade
Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.750				
Desempenho de mercado	0.593	0.768			
Disseminação de inteligência	0.679	0.556	0.672		
Geração de inteligência	0.624	0.490	0.661	0.654	
Responsividade	0.743	0.555	0.683	0.666	0.642

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 17 – HTMT

Constructo	Capacidade de comunicação integrada de marketing	Desempenho de mercado	Disseminação de inteligência	Geração de inteligência	Responsividade
Capacidade de comunicação integrada de marketing					
Desempenho de mercado	0.652				
Disseminação de inteligência	0.789	0.686			
Geração de inteligência	0.726	0.595	0.888		
Responsividade	0.847	0.654	0.895	0.859	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Contudo, o que se observa em relação ao critério Fornell-Larcker, é a inexistência de validade discriminante entre os indicadores dos constructos. Ainda que o critério HTMT tenha fornecido medidas que indicam a existência de validade discriminante entre os constructos, o afrouxamento dos critérios de validade convergente entre os indicadores dos constructos pode ter tido efeito nos limiares dos demais critérios.

Portanto, recomenda-se que itens com valores abaixo do que se indica sejam retirados, para fins de nova análise de validade do instrumento de mensuração (HAIR et al. 2017).

Assim, procedeu-se para uma nova análise de validade

5.6.1. Validade do modelo sem os itens RE_1 e RE_2

Para a nova verificação da validade do instrumento, foram retirados dois itens cujos carregamentos estavam bem abaixo dos 0,7 indicados. Os itens RE_1 e RE_2 foram considerados indesejados no modelo, por apresentarem valores de carregamentos iguais a 0,535 e 0,540, respectivamente.

Entende-se que a retirada de itens de um constructo não traga prejuízos para o instrumento, se esta retirada significar aumento nos demais valores, especialmente se estes novos valores ficarem acima, ou abaixo, conforme o caso, dos limiares aceitáveis. Similarmente, a retirada não traz prejuízo se os itens sacados não representarem diminuição da validade de conteúdo do constructo em questão. (HAIR et al. 2017).

O primeiro item retirado, RE_1 enunciava o seguinte: “Respondemos rapidamente às mudanças de preço da competição”.

O segundo item retirado, RE_2 enunciava que: “Sempre tentamos levar em consideração as mudanças nas necessidades dos consumidores.”

Curiosamente, estes dois itens sofreram modificações semânticas na fase da validação com os especialistas. No entanto, a presença destes dois itens não parece ser essencial para a correta mensuração da Responsividade.

O primeiro item, tanto em seu formato original (“Demoramos uma eternidade para responder às mudanças de preço da competição”), quanto em sua forma atualizada parecem ter esta essência capturada pelos itens RE_5 e RE_8, referentes à realização de estratégias em tempo adequado e em resposta aos competidores.

Lonial e Carter (2015) na dimensão Responsividade, parte do seu constructo de OM deixam de lado a questão a respeito da temporalidade em relação ao competidor, quanto a mudança de preços. Similarmente, Morgan e Vorhies (2018) mensuram a Responsividade sem considerar este item em sua escala.

Desta forma, este item parece não impactar de forma tão grande na validade de conteúdo do constructo, e ainda melhora os demais valores de validade.

Já o segundo, em seu formato original versava que “Por uma razão ou outra, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços de nossos

consumidores”. De forma similar ao primeiro item retirado este item parece ser capturado essencialmente pelos itens RE_3 e RE_7, referentes a planejamentos futuros em acordo com alinhamento das necessidades dos consumidores.

Esta remoção também tem respaldo teórico, uma vez que outros que utilizam esta escala de OM também deixaram de considerar este item em sua análise (MORGAN; VORHIES, 2018).

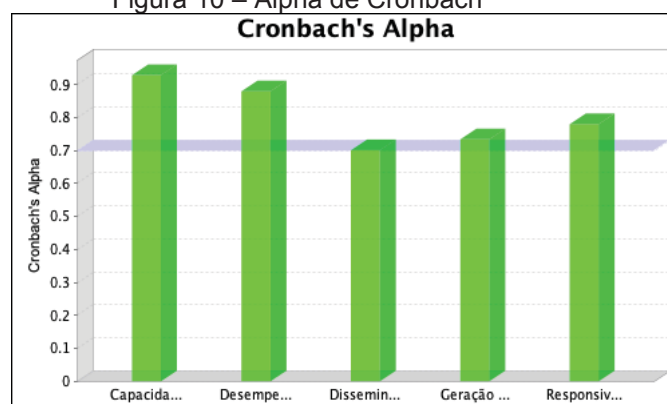
Desta forma, sem prejuízos teóricos, procede-se para a verificação empírica. Os novos valores de Alpha de Cronbach e Confiabilidade composta continuaram acima dos limiares propostos, como pode ser observado nas seguintes tabelas e figuras.

Tabela 18 – Validade convergente

Constructo	Alpha de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância média extraída (AVE)
Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.929	0.939	0.562
Desempenho de mercado	0.880	0.909	0.591
Disseminação de inteligência	0.702	0.802	0.452
Geração de inteligência	0.734	0.816	0.427
Responsividade	0.780	0.845	0.478

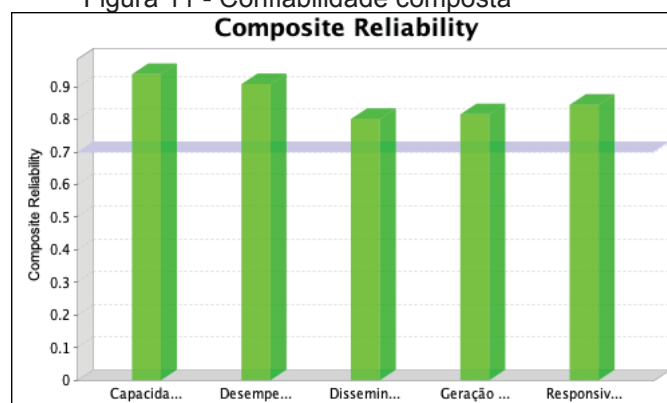
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Figura 10 – Alpha de Cronbach



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Figura 11 - Confiabilidade composta



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Desta forma, procede-se para a análise de validade convergente do constructo.

As tabelas 19, 20 e 21 mostram os carregamentos de cada indicador em relação ao seu constructo.

Tabela 19 - Carregamentos dos subconstructos da OM

Demonimação do indicador	Geração de inteligência
GI_1	0.560
GI_2	0.576
GI_3	0.678
GI_4	0.676
GI_5	0.672
GI_6	0.740
Demonimação do indicador	Disseminação de inteligência
DI_1	0.711
DI_2	0.785
DI_3	0.541
DI_4	0.595
DI_5	0.703
Demonimação do indicador	Responsividade
RE_3	0.759
RE_4	0.698
RE_5	0.623
RE_6	0.711
RE_7	0.608
RE_8	0.735

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 20 – Carregamentos da capacidade de comunicação integrada de marketing

Demonimação do indicador	Capacidade de comunicação integrada de marketing
CCIM_1	0.752
CCIM_2	0.791
CCIM_3	0.756
CCIM_4	0.766
CCIM_5	0.725
CCIM_6	0.686
CCIM_7	0.723
CCIM_8	0.803
CCIM_9	0.775
CCIM_10	0.746
CCIM_11	0.731
CCIM_12	0.733

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 21 – Carregamentos do desempenho organizacional

Demonimação do indicador	Desempenho organizacional
DO_1	0.667
DO_2	0.789
DO_4	0.825
DO_5	0.739
DO_6	0.911
DO_7	0.930
DO_8	0.911

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se observar, comparando a tabela 20 com a tabela 13 que alguns valores para os carregamentos dos sub constructos de OM aumentaram. Isto significa que as AVEs destes constructos, o critério Fornell-Larcker e HTMT devem ter melhora, também.

Contudo, comparando-se a tabela 21 com a tabela 14, observa-se que alguns indicadores da capacidade de CIM apresentaram piora em seu carregamento. No entanto, como os carregamentos continuam, em geral, acima de 0,708, os critérios para a validade discriminante devem permanecer íntegros.

Comparando-se a tabela 22 com a tabela 15, nota-se que os carregamentos do desempenho permanecem praticamente o mesmo. Como da primeira vez, os valores já eram satisfatórios, estes permanecem desta forma.

Tabela 22 – Varências médias extraídas (AVE)

Constructo	AVE
Geração de inteligência	0.427

Disseminação de inteligência	0.453
Responsividade	0.478
Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.562
Desempenho operacional de marketing	0.574
Desempenho de mercado	0.842

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação às AVEs, observa-se melhora considerável do constructo Responsividade. Na primeira análise, o valor apresentado era bem próximo ao limiar menos conservador de 0,4 (valor igual a 0,412). Na segunda análise, o valor quase se aproxima do limiar mais conservador e indicado de 0,5 (valor igual a 0,478).

Tabela 23 – Fornell e Larcker

	Capacidade de comunicação integrada de marketing	Desempenho de mercado	Desempenho operacional de marketing	Disseminação de inteligência	Geração de inteligência	Responsividade
Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.750					
Desempenho de mercado	0.494	0.917				
Desempenho operacional de marketing	0.599	0.720	0.758			
Disseminação de inteligência	0.678	0.487	0.542	0.673		
Geração de inteligência	0.622	0.405	0.500	0.659	0.654	
Responsividade	0.740	0.437	0.567	0.669	0.626	0.691

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A tabela 23 demonstra que o critério Fornell-Larcker para validade discriminante foi atendido. As diagonais marcadas representam a maior correlação com o próprio constructo.

Tabela 24 - HTMT

	Capacidade de comunicação integrada de marketing	Desempenho de mercado	Desempenho operacional de marketing	Disseminação de inteligência	Geração de inteligência	Responsividade
Capacidade de comunicação integrada de marketing						

Desempenho de mercado	0.532				
Desempenho operacional de marketing	0.712	0.854			
Disseminação de inteligência	0.789	0.579	0.731		
Geração de inteligência	0.726	0.486	0.651	0.888	
Responsividade	0.860	0.511	0.727	0.882	0.801

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Da mesma forma, a tabela 24 mostra que os valores do critério HTMT permanecem abaixo dos limiares estabelecidos como ideal.

A retirada de dois itens problemáticos do constructo de Responsividade não parece ter implicado em diminuição de validade de conteúdo. Similarmente, os valores de Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta permaneceram acima dos limites estabelecidos.

Os valores dos carregamentos dos itens nos constructos permaneceram com valores aceitáveis, porém com aumento considerável no constructo modificado. Com isto, a AVE, especialmente deste constructo aumentou, chegando próximo dos limites ideais. Ainda que não tenha chegado a este valor ideal, permaneceu em um valor considerado aceitável, dada a natureza da pesquisa.

Outro ponto interessante de se considerar é que em primeira análise, o modelo não apresentava validade discriminante em relação ao constructo de Responsividade com os demais sub constructos da OM. Contudo, a retirada dos itens mencionados fez com que os valores de Fornell-Larcker fossem satisfatórios. Finalmente, o critério HTMT também apresentou a validade discriminante dos constructos, não indicando correlação entre eles.

Desta forma, conclui-se que a decisão de se retirar os itens problemáticos foi acertada. Não apenas os valores de validade de conteúdo e validade convergente foram mantidos, como os valores de validade discriminante, que outrora não eram satisfatórios, apresentaram resultados melhores e dentro dos limites aceitáveis (HAIR et al. (2017).

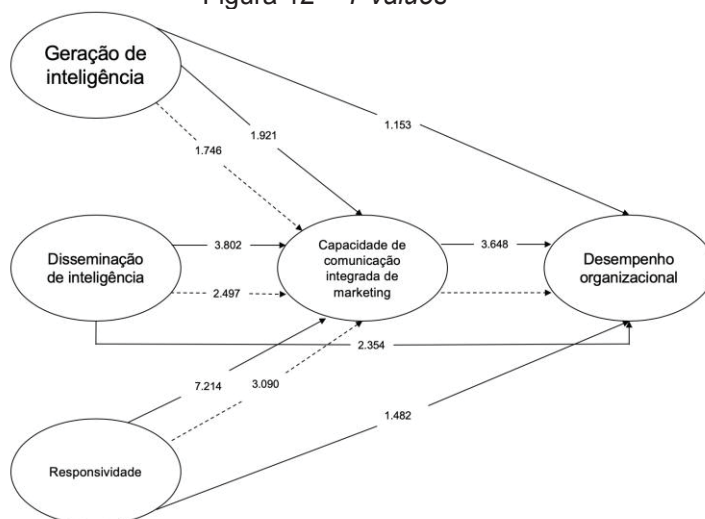
Com isto, procede-se para a verificação das hipóteses.

5.7. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Para verificação das hipóteses verificou-se a significância entre os caminhos propostos. A significância se dá pela rejeição da hipótese nula, hipótese de que não exista o caminho proposto. Para isto, realiza-se o cálculo da estatística t para cada caminho. Para um nível de significância de 5%, esperam-se valores t superiores a 1,96. Para tanto, é realizado o procedimento de *bootstrapping*. Este procedimento foi realizado no software Smart PLS 3, com 5000 amostras.

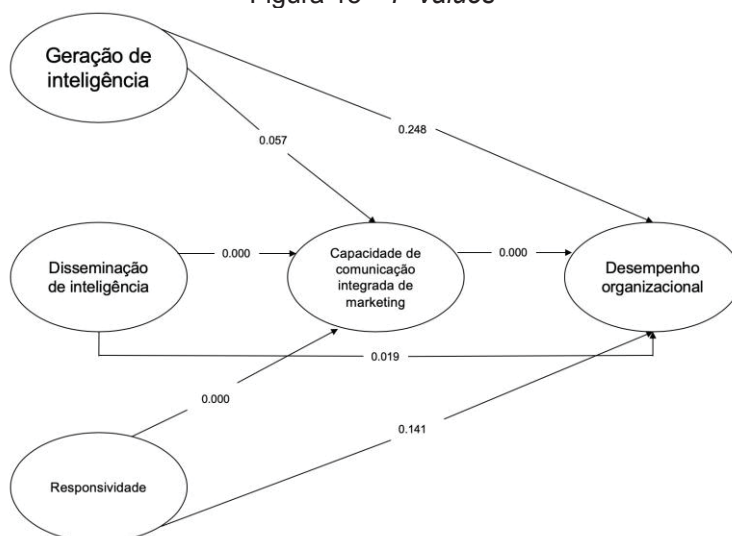
Os resultados dos valores t podem ser vistos na figura 12. A figura 13 mostra os valores p dos caminhos.

Figura 12 – T -values



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Figura 13 – P -values



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A relação das hipóteses e seus resultados estão descritas na tabela 25.

Tabela 25 – Resultado diretos das hipóteses

	Hipótese	Coefficiente do caminho	Estatística T	Valores P	Resultado
H1	a Geração de inteligência -> Desempenho de mercado	0.080	1.153	0.249	N.S.
	b Disseminação de inteligência -> Desempenho de mercado	0.210	2.344	0.019	Aceita
	c Responsividade -> Desempenho de mercado	0.128	1.492	0.136	N.S.
H2	a Geração de inteligência -> Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.159	1.921	0.055	N.S.
	b Disseminação de inteligência -> Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.264	3.802	0.000	Aceita
	c Responsividade -> Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.464	7.214	0.000	Aceita
H3	Capacidade de comunicação integrada de marketing -> Desempenho organizacional	0.305	3.648	0.000	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observando-se os resultados dos coeficientes e a significância dos caminhos, é possível realizar uma análise mais aprofundada das hipóteses propostas neste trabalho.

A primeira hipótese está vinculada as dimensões formadoras da OM. Como neste trabalho a OM foi desagregada e dividida em sub constructos, a primeira hipótese também é dividida em sub hipóteses.

A H1a teve como objetivo avaliar o efeito da geração de inteligência no desempenho da organização. No entanto, como pode ser observado na tabela 25 e na figura 12, a significância do caminho entre a geração de inteligência e o desempenho organizacional é de 1,153 no teste *t*. Este valor está abaixo do limiar de 1,96 para testes com significantes a 5%. Também, o coeficiente de caminho apresentou um valor de 0,080, indicando uma baixa relação entre estas duas variáveis. Desta forma, conclui-se que a geração de inteligência não tem influência sobre o desempenho organizacional, rejeitando-se a H1a.

Este resultado indica que processos formais de aquisição de inteligência de mercado não influenciam na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros de uma organização. Apesar de isto estar em desacordo com as noções seminais da OM, este resultado pode ser explanado.

Conforme explicado por Cadogan et al. (2008), o conhecimento técnico em uma organização tem efeito na qualidade da informação gerada. A inexperiência e a falta de educação formal necessária para a aquisição de informações, características de organizações de pequeno e médio porte (BOCCONCELLI et al., 2018) pode ser um fator relevante na análise das informações obtidas. Assim, ainda que a geração de inteligência seja um componente essencial da OM, as características dos gestores de PMEs podem fazer com que as informações geradas sejam insipientes, irrelevantes ou desqualificadas (CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008). Ademais, mecanismos informais ou experimentais podem ser a fonte de obtenção de informação nestas organizações, explicando a irrelevância desta variável para o desempenho organizacional (BHUIAN, 1998). Para verificar se a geração de inteligência tem relevância no desempenho organizacional, é necessário analisar variáveis que possam intervir de forma mediadora nesta relação.

A hipótese H1b se refere ao efeito da disseminação de inteligência no desempenho organizacional. O teste *t* desta relação foi significativo ($>1,96$) apresentando um valor de 2,344. O coeficiente do caminho apresenta valor de 0,21, o que significa que uma alteração na disseminação de inteligência representa uma variação 21% no desempenho organizacional. Desta forma, esta hipótese foi suportada.

Este resultado confirma a expectativa de que quanto mais a organização difunda o conhecimento entre as diversas funções e áreas, maior será sua capacidade de agradar os clientes e entregar ofertas condizentes com aquilo que os *stakeholders* esperam. Isto corrobora a noção de que a coordenação interfuncional tem papel fundamental no desenvolvimento de uma organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; WANG; MIAO, 2015).

Conforme proposto por Neil e Jiang (2015), desconstrução de barreiras entre departamentos e funções tem benefícios diretos para o desempenho de uma organização. A integração de funções e áreas, e a efetiva transmissão de valores e objetivos entre estas áreas e com *stakeholders* passa uma noção de transparência e integridade, e faz com que resultados positivos sejam percebidos pelos gestores (NEILL; JIANG, 2017)

A H1c diz respeito ao efeito da responsividade das organizações no desempenho. No entanto, como pode ser observado na tabela 25 e na figura 12, o

coeficiente de caminho teve um resultado de 0,128 e a estatística t do caminho foi insignificante, dando um resultado de 1,472. Em suma, esta hipótese não foi suportada por este estudo.

Estes resultados estão em acordo com o que é proposto por Greenley (1995), no que diz respeito a mudanças e reações ao mercado em ambientes turbulentos ou com grandes taxas de mudanças nas preferências dos *stakeholders*. Talvez esta falta de relação da responsividade e o desempenho organizacional se deva ao fato de que operar mudanças reativas em um ambiente de muita dinamicidade e intensidade das ofertas substitutas não valha o investimento realizado (GREENLEY, 1995).

Os resultados efetivos das ações tomadas pelas organizações podem, no entanto, ser explicadas por meio de outras relações, ou pela intervenção de outras variáveis, que potencializem seu efeito, e façam com que as respostas de uma organização às mudanças no mercado sejam percebidas como vantajosas e benéficas para os *stakeholders* (BAKER; SINKULA, 1999; KUMAR et al., 2011). Esta hipótese é rejeitada, porém faz-se necessária a análise de uma variável mediadora nesta relação.

A segunda hipótese relaciona a OM com a capacidade de CIM. Cada um dos sub constructos da OM é analisado em relação a capacidade de CIM.

A H2a se refere a relação da geração de inteligência com a capacidade de CIM. Esta relação apresenta um coeficiente de caminho 0,159. Contudo, o resultado t deste caminho não foi significativo a 5%, apresentando um valor próximo (1,921), porém inferior ao necessário para se atestar a significância (1,96). Este valor é aceitável se o modelo for examinando a 10% de significância. No entanto, para que se mantenha o poder estatístico do modelo, prefere-se utilizar um limiar mais conservador de significância. Isto indica que esta hipótese foi rejeitada.

Este achado está em acordo com o que é proposto na literatura. Entende-se que o conhecimento aprofundado do mercado auxilia as organizações a desenvolverem capacidades relativas ao fomento de relacionamento e alinhamento de intenções e objetivos com os *stakeholders* (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Contudo, é possível que a explicação para que esta relação não seja significativa pode residir no mesmo racional que emerge da rejeição da H1a. O baixo nível de conhecimento técnico que permita o desenvolvimento de métricas que capturem os benefícios de estratégias de comunicação integrada de marketing pode

diminuir a percepção de que esta abordagem seja realmente vantajosa (MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017). Isto pode explicar os motivos pelos quais atividades relacionadas a integração de mensagens, diálogos com *stakeholders* e o comprometimento de recursos para o desenvolvimento de comunicação integrada não sejam vistos como relevantes na hora de se considerar a relevância das informações obtidas.

Mais, a inexistência desta relação comprova a capacidade de CIM como um recurso organizacional valioso, raro e difícil de ser copiado. Isto, pois. Entre as práticas de obtenção de inteligência do mercado, estão a observação do comportamento e de práticas adotadas pelos competidores (*benchmarking*) (VORHIES; MORGAN, 2005).

Os estudos empíricos sobre capacidade de CIM ainda são muito insipientes (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017). Grande parte dos estudos referentes a capacidade de CIM são conceituais em natureza (KERR; PATTI, 2015; TAFESSE; KITCHEN, 2017), ou o colocam como dimensão componente de um constructo de maior ordem de capacidade de marketing (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Desta forma, a comprovação da capacidade de CIM como um antecedente de desempenho organizacional pode legitimar futuras pesquisas e atividades gerenciais relacionadas a obtenção de informação visando o desenvolvimento de estratégias de comunicação integrada de marketing.

A H2b é referente a disseminação da inteligência e sua relação com a capacidade de CIM. Pela observação da tabela 25 e da figura 12 é possível notar que esta relação apresenta uma significância bem acima de 1,96 (3,802) e um coeficiente de caminho de 0,264. Ou seja, uma variação na disseminação de inteligência representa uma variação de 26,4% na capacidade de CIM. Assim, esta hipótese é suportada.

A capacidade de CIM se refere ao desenvolvimento de uma cultura referente a cooperação entre funções e *stakeholders*, compartilhamento e adequação de investimentos referentes à estas atividades (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Portanto, esta relação é corroborada por outros estudos que relacionam a destituição de barreiras interfuncionais na comunicação interna e externa e alinhamento de objetivos de diferentes departamentos (EINWILLER; BOENIGK, 2012; NEILL; JIANG, 2017; ZAHAY et al., 2014).

Ainda, Dong et al. (2016) observam que a disseminação da inteligência é uma função direta da integração interfuncional. A capacidade de CIM, por sua vez, trata de competências relacionadas aos mecanismos de integração, o que significa maior facilidade de difusão de informações pela organização.

A hipótese H2c se refere a responsividade e à capacidade de CIM. A partir da observação da tabela 25 e da figura 12, nota-se grande significância na relação entre estas duas variáveis (valor t de 7,214). Similarmente, há grande explicação de variação por meio de análise do coeficiente de caminho. Com um valor de 0,464, significa dizer que 46,4% da variação na capacidade de CIM é explicada por variação na responsividade. Não só isso, esta é a relação mais forte do modelo.

Conforme explicado na literatura, a capacidade de CIM se refere à habilidades e conhecimentos referentes a trocas dialógicas entre a organização e os *stakeholders*, especialmente no que se refere a informações e mensagens (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Neste sentido, quanto mais as organizações são capazes de engajar em atividades de modificações das suas ofertas ou de reagir em relação a ofertas concorrentes, mais estas habilidades de troca de informações acontecem. Isto, pois as mudanças realizadas em uma organização só fazem sentido quando devidamente anunciadas para os *stakeholders*. De outra maneira, atualizações, mudanças ou melhorias perderiam o sentido, dado que o valor só pode ser percebido quando decodificado e entendido por um receptor como tal (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Este resultado era esperado, uma vez que o desenvolvimento da capacidade de CIM é produto direto da capacidade da organização de responder ao mercado. (DONG et al., 2016). Isto significa que, ao menos para o setor indicado, habilidades de responder às mudanças altera de forma significativa as habilidades de comunicação.

A hipótese H3 é referente a relação da capacidade de CIM com o desempenho organizacional. Com um valor de significância entre os caminhos de 3.648 e coeficiente de 0,305, esta hipótese é significativa, sendo a variação da capacidade de CIM responsável por uma variação de 30,5% no desempenho organizacional. Com isto, esta hipótese é suportada.

Isto dá ainda mais respaldo para a noção de que a CIM é uma capacidade valiosa para as organizações. Isto, pois ela tem influência direta e positiva na percepção dos clientes de uma organização, age de forma positiva na retenção dos

clientes e auxilia no alcance de objetivos financeiros. Desta forma, esta capacidade auxilia na obtenção de vantagens em relação aos competidores e na sustentabilidade desta posição vantajosa (VORHIES; MORGAN, 2005; WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011).

Contudo, é importante observar que diferentemente dos postulados gerais sobre a comunicação e propaganda de uma oferta, de que a visibilidade apresenta resultados diretos no desempenho da organização (DEIGHTON et al., 2015; NOWAK; PHELPS, 1994), esta capacidade se refere à realização destas atividades de maneira coordenada, focada e assertiva. Desta forma, a confirmação desta hipótese reafirma a noção de que integração e sinergia entre as mensagens e canais de comunicação de forma precisa e certa (VALOS et al., 2016).

A hipótese 4 é referente à mediação da capacidade de CIM na relação entre os constructos da OM com o desempenho da organização.

Para a verificação de existência desta relação, utiliza-se os pressupostos de Baron e Kenny (1986) para mediações. Como já referido anteriormente, para os autores a mediação ocorre quando: (a) o caminho entre uma variável independente e a variável mediadora é significativo; (b) o caminho entre a variável mediadora e a variável dependente é significativo, e; (c) quando os caminhos entre a variável independente e a variável dependente são controlados, uma relação posteriormente significativa, deixa de ser (BARON; KENNY, 1986).

Para a verificação de uma mediação, deve-se fazer uma análise dos efeitos diretos, indiretos e totais. Para tanto, multiplica-se o coeficiente do caminho entre a variável independente e a variável mediadora pelo coeficiente de caminho entre a variável mediadora e a variável dependente. Este é o resultado do efeito indireto e é entregue no relatório do software Smart PLS 3. Este resultado, então é somado com o efeito direto entre a variável independente e a variável dependente. Este resultado é o efeito total.

Os resultados destes cálculos são expressos na tabela 26.

Tabela 26 – Resultados da mediação

Hipótese		Desempenho de mercado	Estatística <i>t</i>	Valor <i>p</i>	Resultado
-	Capacidade de comunicação integrada de marketing	0.305			
H4a	Geração de	0.129	1.778	0.075	N.S.

	inteligência				
H4b	Disseminação de inteligência	0.291	2.497	0.013	Mediação parcial complementar
H4c	Responsividade	0.269	3.137	0.002	Mediação total

Fontes: Dados da pesquisa (2019).

Na tabela 26, o coeficiente de caminho da variável mediadora com a variável dependente foi inserido, pois os valores totais dependem deste valor. Na tabela, estão representados, da esquerda para a direita, o valor do coeficiente de caminho entre a variável independente e a variável mediadora, o valor do efeito total, a estatística *t* e o valor *p* dos caminhos propostos. Com estes dados, pode-se prosseguir para a análise da mediação proposta por este trabalho.

A hipótese H4a trata da mediação da capacidade de CIM na relação entre a geração de inteligência e o desempenho de organizacional. Conforme observado na tabela 26, o coeficiente de caminho direto da geração de inteligência para a capacidade de CIM e para o desempenho organizacional são de 0,159 e 0,080 respectivamente, sendo que nenhuma das relações é estatisticamente significativa, tendo valores *t* menores que 1,96. Não havendo suporte para estas hipóteses, procede-se para a análise da mediação (HAIR et al., 2014). No entanto, o que se observa do efeito indireto é que ele também não é significativo, apresentando um valor *t* de 1,788, e um coeficiente de caminho de 0,129. Sendo assim, não há mediação neste caso.

O fato de a geração de inteligência não ter apresentado nenhuma relação significativa parece contra intuitivo, a princípio, vez que os postulados do marketing estratégico dizem que a realização de pesquisas de mercado melhora o desempenho organizacional. (VARADARAJAN, 2015).

No entanto, é preciso investigar estas relações à luz do contexto desta pesquisa. Os dados desta pesquisa foram obtidos de pequenas e médias empresas inseridas do setor da hospitalidade no Brasil.

Como é discutido na literatura, PME's são caracterizadas pela sua falta de conhecimento técnico e formalização nos processos (BOCCONCELLI et al., 2018; GABRIELLI; BALBONI, 2010). Portanto estas informações podem muitas vezes ter baixa qualidade, serem irrelevantes, ou até mesmo desconexas (CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008), significando que nem mesmo as atividades de comunicação integrada de marketing conseguem dar sentido prático às informações obtidas por gestores destas organizações.

Similarmente, a indústria da hospitalidade pode ser considerada bastante homogênea em sua composição, sendo guiada por princípios informativos próprios, provenientes de associações (O'CONNOR; MURPHY, 2004) ou, no caso de hotéis de redes, provenientes da gerência responsável pela rede (CHAND; KATOU, 2007; CHEN, 2009), não havendo assim relação da aquisição de informação por parte do gestor do hotel com o desempenho organizacional, mesmo sob efeito de comportamentos relacionados a comunicação integrada de marketing.

Similarmente, o cenário econômico brasileiro enfrentou períodos de declínio, oscilações e incertezas (IPEADATA, 2019). Este é um fator que pode ter influenciado a percepção de desempenho frente à obtenção de informações, uma vez que informações desencontradas ou desatualizadas podem ter guiado a relação com o desempenho.

A hipótese H4b, relaciona a mediação da capacidade de CIM entre a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional. O valor do coeficiente de caminho direto entre a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional é de 0.210, enquanto que o valor t é de 2,383. O caminho indireto, por sua vez, apresenta coeficiente de caminho de 0,291 e valor t de 2,497. Observa-se um efeito maior quando a relação entre a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional é mediado pela capacidade de CIM.

No entanto, como a relação direta também é significativa, entende-se que a mediação é parcial e complementar (ZHAO; LYNCH; CHEN, 2010). Isto equivale a dizer que a integração parte das atividades de difusão de informação pela organização só influenciarão o desempenho organizacional quando a organização estiver engajada e comprometida com a disposição de recursos adequados para o alinhamento estratégico e interfuncional na organização.

Em acordo com a literatura (ANDERSÉN, 2011; KUMAR et al., 2011), espera-se que esta relação seja positiva e significativa, já que a desconstrução de barreiras interfuncionais faz com funcionários de diferentes departamentos sejam capazes de contribuir eficazmente para o desenvolvimento e entrega de uma oferta (CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008; DONG et al., 2016).

Neste sentido, argumenta-se a favor da capacidade de CIM como uma cultura de integração e de cumprimento de objetivos organizados e estabelecidos de forma integrada (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017). Ademais, tudo o que uma organização faz (ou as vezes deixa de fazer) repercute no mercado (DUNCAN;

MORIARTY, 1998). Se uma área da organização agir de forma contrária aos objetivos da organização ou àquilo que se é divulgado, certamente a efetividade das ações de marketing e o retorno financeiro será menor.

Finalmente, a H4c é referente à mediação da capacidade de CIM na relação entre a responsividade e o desempenho organizacional. O valor do coeficiente do caminho na relação direta entre a responsividade e o desempenho organizacional foi de 0,128, sendo que o valor t foi de 1,492, não sendo uma relação significativa. Contudo, a relação indireta apresenta coeficiente de caminho de 0,269 e valor t de 3,137, conforme observado nas tabelas 25 e 26. Desta forma, identifica-se uma mediação total desta relação (ZHAO; LYNCH; CHEN, 2010).

Assim, entende-se que as ações tomadas pelas organizações para levar as novas ofertas ou as modificações à efetiva ação para o mercado só tem resultados, quando comunicadas de forma eficaz e assertiva. As habilidades de comunicação integrada de marketing permitem a abertura de diálogos com os *stakeholders* e a exploração efetiva de diferentes canais para a divulgação de seus resultados (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Então, de nada adianta a organização realizar mudanças, melhorar as ofertas e adequá-las aos seus *stakeholders*, se eles não ficarem sabendo disto (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Todo tipo de comunicação realizada pela organização traz algum tipo de resultado. Contudo, não é incomum que gestores realizem investimentos em comunicação sem a devida precisão. Desta forma, pouco da mensagem chega sem ruídos para a parcela do mercado a qual a mensagem é destinada (SCARPACI; SOVACOOOL; BALLANTYNE, 2016).

Sendo a capacidade de CIM composta por habilidades relacionadas a coordenação das estratégias de comunicação com os responsáveis por isso, e a identificação de canais que potencializem as ofertas da organização, de forma a fazer o melhor sentido para os *stakeholders* aos quais são destinadas (FINNE; GRÖNROOS, 2017).

De forma geral, estes resultados demonstraram a importância de se desagregar as dimensões da OM, uma vez que nem todos tiveram efeitos significativos no desempenho ou no desenvolvimento de capacidades de CIM. A capacidade de CIM, entretanto, se mostra como um conjunto de habilidades e conhecimentos valiosos, raros e difíceis de serem imitados (H3). Além disto,

verificou-se que para PMEs no setor de hospitalidade as atividades de obtenção de informações não são tão relevantes (H1a, H2a), nem mesmo com a ação de capacidades referentes a criação de canais dialógicos faz com que esta percepção seja elevada (H4a). No entanto, as atividades de difusão de informações por toda a organização são importantes, não apenas para o alcance dos objetivos estabelecidos (H1b) como para o desenvolvimento de capacidades relacionadas a comunicação integrada de marketing (H2b), sendo que quando estas habilidades são mais desenvolvidas, a difusão de inteligência tem ainda mais eficácia em termos de desempenho (H4b). Ainda, a responsividade não é um fator determinante do desempenho organizacional se a organização não tiver as condições de levar tais informações para o mercado de forma precisa (H1c, H4c). Além disto, a responsividade auxilia no desenvolvimento da capacidade de CIM (H2c).

O desenvolvimento de capacidades de CIM, coordenação interfuncional, adequação de recursos, diálogos, consistência estratégica e clareza na definição dos objetivos permite o alcance de resultados outrora inacessíveis para a organização (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). A integração parece ter papel central no alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que tanto a integração da comunicação interna, quanto a integração da comunicação externa trazem resultados benéficos para a organização. Compreendendo a importância de se transmitir mensagens efetivas e relevantes tanto com o objetivo de que barreiras entre as funções sejam derrubadas, quanto com o objetivo de que os *stakeholders* tenham conhecimento da oferta influenciam de forma o desempenho.

Espera-se que estes resultados tragam contribuições teóricas e práticas para PME's, auxiliando-as a atingir desempenhos satisfatórios.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo verificar o efeito mediador da capacidade de CIM nas relações entre os sub constructos da OM e o desempenho organizacional. Para isto, buscou-se alcançar sete objetivos específicos, sendo eles os efeitos das relações dos três sub constructos da OM com o desempenho organizacional, o efeito da relação da capacidade de CIM e o desempenho

organizacional e o efeito mediador da capacidade de CIM na relação entre os três sub constructos da OM e o desempenho organizacional.

O primeiro objetivo específico se referia à análise do efeito da geração de inteligência e o desempenho organizacional. Os resultados não indicaram uma relação significativa entre esta relação. Ainda assim, estudos empíricos anteriores verificaram a existência e significância desta relação (CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SMIRNOVA et al., 2011; SMIRNOVA; REBIAZINA; FRÖSEN, 2018). Contudo é importante notar que a inexistência desta relação neste estudo pode ter sido consequência das características do setor analisado. Esta relação poderia ser significativa quando influenciada por outras variáveis, mas nem sob a influência da capacidade de CIM a relação foi significativa, quinto objetivo específico deste trabalho. Isto pode confirmar a noção de que estas organizações utilizam outros mecanismos de geração de informação diversos daqueles descritos pela OM. Desta forma, a qualidade da informação obtida por estes gestores é baixa a ponto de ser irrelevante para o desenvolvimento de capacidades ou de desempenho organizacional (CADOGAN; SOUCHON; PROCTER, 2008; REIJONEN, 2010). A origem destas informações pode ser objeto de investigação em futuros estudos.

O segundo objetivo específico se referia à análise da relação entre a disseminação de inteligência e o desempenho organizacional. Esta relação foi significativa, indicando que o compartilhamento interno das informações obtidas traz resultados diretos para a organização. A literatura relacionada corrobora este fato, indicando que a inexistência de barreiras entre as áreas da organização, chamados de *silos organizacionais*, e a aproximação das diferentes funções para que atuem de forma orquestrada é benéfica para a organização (FRÖSEN et al., 2016; PITT; CARUANA; BERTHON, 1996; SMIRNOVA et al., 2011). Além disso, a capacidade de CIM envolve habilidades de comunicação interna e compartilhamento de informações de forma efetiva, objetivando o alinhamento estratégico e organizacional. Portanto, as capacidades de CIM funcionam como um mecanismo de melhora da difusão de informação interna numa organização, cumprindo o sexto objetivo deste trabalho.

O terceiro objetivo específico se referia a relação da responsividade com o desempenho organizacional. Esperava-se que as atitudes tomadas pela organização em relação a melhora ou adequação das ofertas estivesse diretamente

relacionada ao aumento do desempenho organizacional. Isto evidenciaria a importância da tomada de atitudes voltadas para a satisfação das necessidades do mercado (GAUR; VASUDEVAN; GAUR, 2011; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; PEKOVIC; ROLLAND; CATIGNON, 2016). Contudo, ao considerar a capacidade de CIM como uma variável mediadora nesta relação, sétimo objetivo específico deste trabalho, percebe-se que as organizações com habilidades de comunicação e de integração conseguem informar seus *stakeholders* das ações tomadas. Então, quando estas organizações agem ou reagem em relação à alguma tendência ou comportamento identificado, elas precisam dar conhecimento destas atitudes para o mercado antes delas representarem aumento no desempenho (FANG et al., 2014; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010; SLATER; NARVER, 1998).

O quarto objetivo específico deste trabalho foi a análise da influência da capacidade de CIM e no desempenho organizacional. Conforme proposto, a capacidade de CIM tem influência positiva no alcance de desempenho organizacional. Isto acontece pois as capacidades de CIM possibilitam que a organização potencialize seus canais de comunicação, criando sinergia entre as mensagens transmitidas (KITCHEN; BURGMANN, 2015; KUMAR; CHOI; GREENE, 2017).

De forma geral, portanto, pode-se considerar que a capacidade de CIM tem um papel importante ao explicar de forma parcial como organizações que engajam em atividades orientadas para o mercado.

6.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A primeira contribuição teórica deste trabalho se refere à adoção de uma abordagem desagregada da OM. O entendimento da OM como um constructo de segunda ordem certamente captura a essência das atividades de marketing de forma conceitual (KOHLI; JAWORSKI, 1990; VARADARAJAN, 2015). Porém a adoção formal de processos de obtenção e disseminação de inteligência de mercado e responsividade são comuns em organizações de grande porte. Organizações de pequeno e médio porte são essencialmente diferentes destas organizações e, portanto, simplesmente adaptar as formas de análise ou estudos de um tipo de organização para a outra podem resultar em conclusões distorcidas ou

que não capturem a realidade daquele tipo de organização (BOCCONCELLI et al., 2018; REIJONEN, 2010).

A prova empírica deste fato é que uma das dimensões da OM, referente a processos e ações de aquisição de informação sobre clientes e competidores não tem influência no desenvolvimento de capacidades de CIM ou no desempenho da organização. Sendo assim, o desenvolvimento destas capacidades tem outras origens diversas da observação do mercado. Similarmente, o desempenho organizacional também se dá por outras razões. Contudo, isto não significa dizer que não há necessidade de se conhecer o mercado no desenvolvimento das ofertas. Estes resultados apenas indicam que os processos formais de obtenção de informação descritos no sub constructo de geração de inteligência não tenham relação com as variáveis relacionadas. O conhecimento, que gere organização e desenvolva capacidades, portanto, pode ter outra origem, como a vivência do próprio gestor, ou experimentações práticas passadas (DAY, 2002).

A segunda contribuição reside na maior compreensão da capacidade de CIM como um constructo consolidado e relevante. Embora já se entenda a capacidade de comunicação como uma capacidade de marketing (MORGAN, 2012), esta é uma capacidade comumente associada às atividades de propaganda e relações públicas (EAGLE; KITCHEN; BULMER, 2007; LOW, 2000; WANG; WU; YUAN, 2009).

Em sua conceptualização atual, a capacidade de CIM evidencia a integração como fundamental para a sua construção (KERR; PATTI, 2015; KLIATCHKO, 2008; KUMAR; CHOI; GREENE, 2017; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Contudo, o desenvolvimento da escala de capacidade de CIM, de forma isolada, e não como parte de um constructo de maior ordem de capacidade de marketing, é recente (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015).

A replicação da escala em um contexto diverso do originalmente proposto estende os trabalhos de Luxton et al. (2015, 2017). Todos os itens desta escala tiveram os valores de referência de sua qualidade acima do limiar sugerido, o que ajuda a consolidar esta escala para a literatura de marketing.

A terceira contribuição está no entendimento da capacidade de CIM como um fator de sustentabilidade das vantagens competitivas traduzidas em desempenho organizacional (KUMAR et al., 2011; ŠERIĆ, 2017). A inexistência de significância entre a geração de inteligência e a capacidade de CIM pode ser um indicativo de que se tratam de habilidades bastante únicas, cujas boas práticas são difíceis de

serem copiadas. Contudo, a relação entre a capacidade de CIM e o desempenho organizacional é significativa, o que demonstra o valor desta capacidade. Sendo assim, se trata de um conjunto de habilidades que auxilia a organização a obter vantagens sustentáveis (BARNEY, 1991).

Isto significa que a capacidade de difusão do conhecimento ou de reação às mudanças não são suficientes para explicar todo o desempenho de uma organização. Para isto, outras habilidades, especialmente de ligação e criação de relacionamento com os *stakeholders* sejam desenvolvidas (FANG et al., 2014; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017)

6.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Do ponto de vista gerencial, este trabalho contribui de diversas formas para PMEs. A primeira contribuição se refere a ações orientadas para o mercado. Processos formais de aquisição de inteligência podem não surtir o efeito que se espera deste tipo de prática, dada a possível insipiência no gerenciamento ou manipulação destas informações de forma que sejam efetivas. Por isto, outras formas de aquisição de conhecimento podem ser mais eficientes nestas organizações, como a utilização de dados providenciados por associações do setor ou outros agentes especializados. Setores do mercado muito homogêneos podem apresentar estas particularidades, e, portanto, o desenvolvimento de capacidades que trazem vantagens competitivas ou o alcance de desempenho são consequências de outros fatores.

Por outro lado, gestores que consigam criar canais de informação interna podem desenvolver habilidades idiossincráticas que possibilitem o aumento da satisfação dos seus clientes e tenha maior retorno em termos financeiros.

Similarmente, os gestores devem estar preparados para operar mudanças caso o mercado assim exija. Neste caso, além de serem capazes de se adequar às novas tendências, também devem ser capazes de informar o mercado que suas ofertas, outrora inadequadas, agora são condizentes com as expectativas.

A segunda contribuição prática se refere à compreensão de que é importante comunicar as ofertas para o mercado, dando conhecimento delas aos *stakeholders* e obtendo, desta forma, resultados melhores em relação a retenção e aquisição de

clientes, e em relação a retornos financeiros. No entanto, a comunicação deve ser precisa, e direcionada ao público interessado na mensagem.

Finalmente, como terceira contribuição, este estudo demonstra que mesmo em situações de constrição de recursos (como por exemplo, falta de inteligência de mercado de qualidade, discutida anteriormente), é possível se obter retorno, aumentar a satisfação dos clientes atuais, novos clientes e aumentar a participação de mercado, bem como se obter retorno em relação a investimentos realizados em estruturas ou novos serviços adequados às necessidades do mercado. Para tanto, o desenvolvimento de habilidades relacionadas às operações de marketing e comunicação é de grande ajuda.

6.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Esta pesquisa não é livre de limitações. Contudo, o reconhecimento destas limitações pode auxiliar no desenvolvimento futuro de novas pesquisas.

A primeira limitação se refere ao contexto. Ainda que o setor escolhido demande habilidades relacionadas à conexão da organização com o *stakeholders*, bem como habilidades e agilidade nas mudanças e adaptações realizadas, estas ações podem estar limitadas por serem apenas reativas (KÖSEOĞLU; PARNELL; DOYLE, 2015). A homogeneidade das ofertas do setor hoteleiro não permite modificações radicais nas suas operações. Grande parte das ações de um hotel se referem à melhorias e adequações nas instalações e no preço (WANG; CHEN; CHEN, 2012).

Desta forma, a utilização de uma abordagem desagregada da OM em um contexto de mercado onde há bastante espaço para ações proativas da organização pode resultar em novos e mais aprofundados *insights* a respeito do assunto, especialmente quanto à geração de inteligência, visto que nestas situações adquirir informações precisas sobre o mercado pode identificar tendências e comportamentos futuros.

Outra limitação é relacionada ao corte temporal da pesquisa. A OM trata de um conjunto de atitudes que levam tempo para serem desenvolvidas e implementadas. Portanto não é possível realizar uma inferência causal da OM como antecedente formador da capacidade de CIM (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Por este motivo, outros mecanismos formadores da capacidade de CIM podem ser investigados. Além disto, uma análise longitudinal pode ser realizada, analisando o papel da OM na construção das capacidades de CIM.

Outra limitação desta pesquisa é referente à amostra. Não existe uma base unificada de hotéis cadastrados em associações de hotéis ou organização similar. Portanto, coube ao pesquisador identificar a população analisada em mecanismos de busca. Com isto, a possibilidade de generalização do estudo para outros setores do mercado fica limitada.

Por isto, a realização da pesquisa em outros contextos pode ajudar a generalizar os achados deste estudo, ou demonstrar a diferença de comportamento em relação às organizações inseridas nos contextos estudados.

Finalmente, este estudo não diferencia os hotéis segundo a função das unidades habitacionais disponíveis. Hotéis focados em atender eventos corporativos ou localizados em grandes centros urbanos focados em atender clientes hospedados por motivos de negócios podem ter um comportamento diferente daqueles cujo foco é o turismo recreativo ou focados no lazer.

REFERÊNCIAS

ANDERSÉN, J. Strategic resources and firm performance. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 87–98, 2011.

AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. Marketing Orientation and Company Performance Industrial vs. Consumer Goods Companies. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 385–402, 1997.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411, 1999.

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** *Journal of Management*, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Evaluating a Firm's Internal Capabilities. In: **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. 2nd. ed. Prentice Hall, 2006. p. 72–111.

BARON, R.; KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BATRA, R.; KELLER, K. L. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons And New Ideas. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 122 – 145, 2016.

BAXENDALE, S.; MACDONALD, E. K.; WILSON, H. N. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 235–253, 2015.

BHUIAN, S. An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies. **Journal of Business Research**, n. 43, p. 13–25, 1998.

BIANCHI, C.; GLAVAS, C.; MATHEWS, S. SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 1, p. 176–195, 2017.

BLANKSON, C. et al. A review of the relationships and impact of market orientation and market positioning on organisational performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 6, p. 499–512, 2013.

BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2018.

BRIDSON, K.; EVANS, J. The secret to a fashion advantage is brand orientation. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 8, p. 403–411, 2004.

BROWN, J. R.; DEV, C. S. Looking beyond RevPAR: productivity consequences of

hotel strategies. **Hotel and restaurant administration quarterly**, v. 40, n. 2, 1999.

BRUHN, M.; SCHNEBELEN, S. Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 464–489, 2017.

CACCIOLATTI, L.; LEE, S. H. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5597–5610, 2016.

CADOGAN, J. W.; SOUCHON, A. L.; PROCTER, D. B. The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1263–1277, 2008.

CAYWOOD, C.; EWING, R. Integrated Marketing Communications : A New Master ' s Degree Concept. **Public relations review**, v. 17, n. 3, p. 237–244, 1991.

CHAND, M.; KATOU, A. A. The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. **Employee Relations**, v. 29, n. 6, p. 576–594, 2007.

CHEN, T. H. Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 415–422, 2009.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 05, p. 259–286, 2005.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

DA GAMA, A. P. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

DAVCIK, N. S.; SHARMA, P. Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5547–5552, 2016.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37, 1994.

DAY, G. S. Managing the market learning process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 4, p. 240–252, 2002.

DEIGHTON, J. et al. The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing. **Journal of marketing research**, v. 31, n. 1, p. 28–43, 2015.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer

Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23, 1993.

DEUTSCHER, F. et al. Strategic orientations and performance: A configurational perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 849–861, 2016.

DONG, X. (DANI) et al. Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 130–142, 2016.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 1, 1998.

EAGLE, L.; KITCHEN, P. J.; BULMER, S. **Insights into interpreting integrated marketing communications** **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 956–970, 2007.

EINWILLER, S. A.; BOENIGK, M. Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. **Journal of Marketing Communications**, v. 18, n. 5, p. 335–361, 2012.

ESPOSITO, A. Insights about Integrated Marketing Communication in Small-and-Medium-sized Italian Enterprises. **Business Systems Review**, v. 2, n. 1, 2013.

FAM, K. S. Differing views and use of integrated marketing communications — Findings from a survey of New Zealand small businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 8, n. 3, 2000.

FANG, S. R. et al. Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 1, p. 170–192, 2014.

FARRIS, P. et al. **Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance**. Pearson Education, 2010.

FINNE, Å.; GRÖNROOS, C. Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2–3, p. 179–195, 2009.

FINNE, Å.; GRÖNROOS, C. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 445–463, 2017.

FINNE, Å.; STRANDVIK, T. Invisible communication: a challenge to established marketing communication. **European Business Review**, v. 24, n. 2, p. 120–133, 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FORUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHB), 2018. **Hotelaria em números – Brasil 2018**. Disponível em <http://fohb.com.br/wp->

content/uploads/2018/11/Hotelaria-em-N%C3%BAmeros-2018.pdf. Acesso em 08 de fev. de 2019.

FORUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHB), 2018. **Perspectiva de desempenho da hotelaria**. Disponível em <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Ed.-6-Perspectivas-de-Desempenho-da-Hotelaria.pdf>. Acesso em 08 de fev. de 2019.

FRÖSEN, J. et al. Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 91–99, 2016.

GABRIELLI, V.; BAGHI, I. Online brand community within the integrated marketing communication system: When chocolate becomes seductive like a person. **Journal of Marketing Communications**, v. 22, n. 4, p. 385–402, 2016.

GABRIELLI, V.; BALBONI, B. SME practice towards integrated marketing communications. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 3, p. 275–290, 2010.

GAUR, S. S.; VASUDEVAN, H.; GAUR, A. S. Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 7, p. 1172–1193, 2011.

GIL, A. . **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L.; ZUTTER, C. **Principles of Managerial Finance**. Pearson Higher Education AU, 2015.

GREENLEY, G. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. **British Journal of Management**, v. 6, n. 1, p. 1–13, 1995.

Gravetter, Frederick J., and Larry B. Wallnau. **Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences (Quantitative Methods in Psychology)**. Boston: Cengage Learning, 2010.

GURĂU, C. Integrated online marketing communication: Implementation and management. **Journal of Communication Management**, v. 12, n. 2, p. 169–184, 2008.

HAIR JR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Publisher, 2010.

HE, X.; BROUTHERS, K. D.; FILATOTCHEV, I. Market orientation and export performance: the moderation of channel and institutional distance. **International Marketing Review**, v. 35, n. 2, p. 258–279, 2018.

HENNINGER, C. E.; ALEVIZOU, P. J.; OATES, C. J. IMC, social media and UK fashion micro-organisations. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 668–691, 2017.

HOOLEY, G.; GREENLEY, G. The resource underpinnings of competitive positions. **Journal of Strategic Marketing**, v. 13, n. 2, p. 93–116, 2005.

HOUMAN ANDERSEN, P. Relationship development and marketing communication: an integrative model. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 3, p. 167–183, 2001.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1173–1181, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama SEBRAE 2018**. Disponível em https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf. Acesso em 08 de fev. de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas - 2015**. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>. Acesso em 08 de fev. de 2019.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53, 1993.

KASIM, A. et al. Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 27, n. 7, p. 855–875, 2018.

KATSIKEAS, C. S. et al. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 1–20, 2016.

KERR, G.; KELLY, L. IMC education and digital disruption. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 406–420, 2017.

KERR, G.; PATTI, C. Strategic IMC: From abstract concept to marketing management tool. **Journal of Marketing Communications**, v. 21, n. 5, p. 317–339, 2015.

KIM, N.; IM, S.; SLATER, S. F. Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 136–153, 2013.

KIM, W. G.; JIN-SUN, B.; KIM, H. J. Multidimensional Customer-Based Brand Equity and Its Consequences in Midpriced Hotels. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 32, n. 2, p. 235–254, 2008.

KIRCA, A. H.; BEARDEN, W. O.; ROTH, K. Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. **Journal of the**

Academy of Marketing Science, v. 39, n. 5, p. 683–699, 2011.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24–41, 2005.

KITCHEN, P. J. New paradigm – IMC – under fire. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 15, n. 1, p. 72–80, 2005.

KITCHEN, P. J.; BURGMANN, I. Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 4, p. 34–39, 2015.

KLIATCHKO, J. Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 1, p. 7–34, 2005.

KLIATCHKO, J. G. **Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars** **International Journal of Advertising**, 2008.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 467–477, 1993.

KÖSEOĞLU, M. A.; PARNELL, J. A.; DOYLE, J. D. Market Orientation, Strategy and Revenue Growth in the Turkish Hotel Industry. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 32, n. 8, p. 1099–1116, 2015.

KUMAR, V. et al. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16–30, 2011.

KUMAR, V.; CHOI, J. W. B.; GREENE, M. Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: capturing the time-varying effects. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 2, p. 268–288, 2017.

LAGAT, C.; FRANKWICK, G. L. Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. **Journal for Global Business Advancement**, v. 10, n. 3, p. 327–345, 2017.

LAMORE, P. R.; BERKOWITZ, D.; FARRINGTON, P. A. Proactive/responsive market orientation and marketing - Research and development integration. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 695–711, 2013.

LASSWELL, H. D. The structure and function of communication in society. **The Communication of Ideas**, n. 1948, p. 37–52, 1948.

LAUKKANEN, T. et al. Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs. **Journal of Marketing Management**, v. 32,

n. 7–8, p. 673–694, 2016.

LAW, R.; LEUNG, K.; WONG, R. The impact of the Internet on travel agencies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 2, p. 100–107, 2004.

LEE, Y. K. et al. Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, p. 28–37, 2015.

LONIAL, S. C.; CARTER, R. E. The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 94–113, 2015.

LOW, G. S. Correlates of integrated marketing communications. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 3, p. 27–39, 2000.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, v. 44, n. 1, p. 37–46, 2015.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. IMC capability: antecedents and implications for brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 421–444, 2017.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing research: An applied approach**. Pearson Education, 2007.

MASSIERA, P.; GILMORE, A.; SELLAMI, M. Marketing illegitimacy within SMEs: learning triggers and influence on marketing communications. **Journal of Strategic Marketing**, v. 4488, n. October, p. 1–14, 2017.

MASSIERA, P.; TRINCHERA, L.; RUSSOLILLO, G. Evaluating the presence of marketing capabilities: A multidimensional, hierarchical index. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 33, n. 1, p. 30–52, 2018.

MELEWAR, T. C. et al. Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 572–604, 2017.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368–375, 2011.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284–293, 2009.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W. The Business Performance Outcomes of Market Orientation Culture and Behaviors. **Innovation and Strategy**, v. 15, p. 255–282, 2018.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 909–920, 2009.

MORTIMER, K.; LAURIE, S. The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 511–527, 2017.

MUNOZ-LEIVA, F.; PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCIA, S. Discovering prominent themes in integrated marketing communication research from 1991 to 2012: A co-word analytic approach. **International Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 678–701, 2015.

MURRAY, J. Y. et al. Assessing Measurement Invariance of Export Market Orientation: A Study of Chinese and Non-Chinese Firms in China. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 41–62, 2007.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252–269, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20, 1990.

NASUTION, H. N.; MAVONDO, F. T. Organisational capabilities: Antecedents and implications for customer value. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3–4, p. 477–501, 2008.

NEILL, M. S.; JIANG, H. Functional silos, integration & encroachment in internal communication. **Public Relations Review**, v. 43, n. 4, p. 850–862, 2017.

NGO, L. V.; O'CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012.

NIETO-GARCIA, M. et al. The dimensions of hotel customer ratings that boost RevPAR. **International Journal of Hospitality Management**, n. September, p. 1–10, 2018.

NOWAK, G. J.; PHELPS, J. Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 16, n. 1, p. 49–66, 1994.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 125–135, 2012.

O'CONNOR, P.; MURPHY, J. Research on information technology in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 23, n. 5 SPEC.ISS., p. 473–484, 2004.

PATTI, C. H. et al. Improving integrated marketing communications practices: A comparison of objectives and results. **Journal of Marketing Communications**, v. 23, n. 4, p. 351–370, 2017.

PAUWELS, K. et al. The impact of brand familiarity on online and offline media synergy. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 4, p. 739–753, 2016.

PAYNE, E. M.; PELTIER, J.; BARGER, V. A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 11, n. 2, p. 185–197, 2017.

PEKOVIC, S.; ROLLAND, S.; CATIGNON, H. Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 7, 2016.

PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. Market Orientation and Business Performance. **International Marketing Review**, v. 13, n. 1, p. 5–18, 1996.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; KITCHEN, P. J. Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 692–718, 2017.

PRAŠNIKAR, J. et al. Identifying and Exploiting the Inter relationships between Technological and Marketing Capabilities. **Long Range Planning**, v. 41, n. 5, p. 530–554, 2008.

RAMANATHAN, U.; RAMANATHAN, R. Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty: An analysis for UK hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 1, p. 7–25, 2011.

RAPP, A.; TRAINOR, K. J.; AGNIHOTRI, R. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1229–1236, 2010.

REID, M. Building strong brands through the management of integrated marketing communications. **International Journal of Wine Marketing**, v. 14, n. 3, p. 37–52, 2002.

REID, M. Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 41–54, 2005.

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 11–23, 2005.

REIJONEN, H. Do all SMEs practise same kind of marketing? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 279–293, 2010.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. Developing relational capabilities in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 25–40, 2006.

RUIZALBA, J. L. et al. Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. **International Journal of Hospitality Management**, v. 38, p. 11–19, 2014.

RUST, R. T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.

SAINAGHI, R. RevPAR determinants of individual hotels: Evidences from Milan. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 3, p. 297–311, 2011.

SCARPACI, J. L.; SOVACOOOL, B. K.; BALLANTYNE, R. A Critical Review of the Costs of Advertising: a Transformative Consumer Research Perspective. **Journal of Consumer Policy**, v. 39, n. 2, p. 119–140, 2016.

SCHEINBAUM, A. C.; HAMPEL, S.; KANG, M. Future developments in IMC: why e-mail with video trumps text-only e-mails for brands. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 627–645, 2017.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, v. 4, n. 1, p. 9–26, 1998.

ŠERIĆ, M. Relationships between social Web, IMC and overall brand equity. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 646–667, 2017.

ŠERIĆ, M.; GIL-SAURA, I.; RUIZ-MOLINA, M. E. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 39, p. 144–156, 2014.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Customer-Led and Market-Oriented: Let ' S Not Confuse the Two. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. January 1997, p. 1001–1006, 1998.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. **Strategic**

Management Journal, v. 27, p. 1221–1231, 2006.

SMIRNOVA, M. et al. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 44–53, 2011.

SMIRNOVA, M. M.; REBIAZINA, V. A.; FRÖSEN, J. Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. **Journal of Business Research**, v. 86, n. September 2016, p. 457–467, 2018.

SONG, M.; PARRY, M. E. The desired level of market orientation and business unit performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 144–160, 2009.

SPILLER, L.; TUTEN, T. Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity. **Journal of Marketing Education**, v. 37, n. 2, p. 114–126, 2015.

TAFESSE, W.; KITCHEN, P. J. IMC - An integrative review. **International Journal of Advertising**, v. 36, n. 2, p. 210–226, 2017.

TAFESSE, W.; WIEN, A. Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. **Journal of Marketing Management**, v. 00, n. 00, p. 1–18, 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012.

Trochim, William MK, and James P. Donnelly. **Research methods knowledge base**. (2001).

TURNER, M. J. et al. Hotel property performance: The role of strategic management accounting. **International Journal of Hospitality Management**, v. 63, p. 33–43, 2017.

TURNER, P. Implementing integrated marketing communications (IMC) through major event ambassadors. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 605–626, 2017.

VALOS, M. J. et al. Integrating online communities within business-to-business marketing communications: an exploratory study. **Journal of Marketing Communications**, v. 7266, n. December, p. 1–19, 2015.

VALOS, M. J. et al. Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n.

1, p. 19–40, 2016.

VALOS, M. J. et al. Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework. **Journal of Marketing Management**, v. 33, n. 17–18, p. 1522–1558, 2017.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. **AMS Review**, v. 5, n. 3–4, p. 78–90, 2015.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145–171, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80–94, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 1310–1334, 2009.

WANG, C. H.; CHEN, K. Y.; CHEN, S. C. Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 119–129, 2012.

WANG, G.; MIAO, C. F. Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2374–2382, 2015.

WANG, Y. J.; WU, C.; YUAN, J. The role of integrated marketing communications (IMC) on heritage destination visitations. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, v. 10, n. 3, p. 218–231, 2009.

WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. T. Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1220–1223, 2011.

YIN WONG, H.; MERRILEES, B. The performance benefits of being brand-orientated. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 6, p. 372–383, 2008.

ZAHAY, D. et al. Organizational processes for B2B services IMC data quality.

Journal of Business & Industrial Marketing, v. 29, n. 1, p. 63–74, 2014.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. **Ssrn**, v. LIV, n. October, p. 687–705, 2013.

ZHAO, X.; LYNCH, J. G.; CHEN, Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 2, p. 197–206, 2010.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1063–1070, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Escalas originais em inglês

Market orientation - Kohli, Jaworski, Kumar (1993).
Intelligence Generation
IG_1 - In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
IG_2 - In this business unit, we do a lot of in-house market research.
IG_3 - Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.
IG_4 - We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
IG_5 - We are slow to detect changes in our customers' product preferences.
IG_6 - We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.
Intelligence Dissemination
ID_1 - We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
ID_2 - Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
ID_3 - When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.
ID_4 - Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
ID_5 - When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments
Responsiveness
RE_1 - It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes.
RE_2 - When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately
RE_3 - We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
RE_4 - Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
RE_5 - If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
RE_6 - The activities of the different departments in this business unit are well coordinated
RE_7 - Customer complaints fall on deaf ears in this business unit.
Integrated marketing communications capabilities - Luxton, Reid, Mavondo (2017).
IMCC_1 - All of our marketing communications tools work together to achieve our overall brand communication goals.

IMCC_2 - Our creative theme is broad enough to use in campaigns aimed at different stakeholder groups.
IMCC_3 - We regularly discuss our brand's communication strategy with our creative agencies.
IMCC_4 - We coordinate all our external agencies, so they understand each other's roles in achieving our brand communication objectives.
IMCC_5 - Our marketing communication strategy is driven by clear objectives for creating relationships with key stakeholders.
IMCC_6 - Target market insights from market research guide our campaign planning process.
IMCC_7 - We conduct a SWOT analysis to help determine our brand's marketing communication planning.
IMCC_8 - Our brand communication strategies maximise the strengths of all marketing communications tools.
IMCC_9 - A clear understanding of all our "brand touch points" guides our campaign planning process.
IMCC_10 - We thoroughly evaluate the performance of every campaign.
IMCC_11 - Our business commits to maintaining highly skilled personnel to manage our brand communication.
IMCC_12 - Adequate time is made available to plan and execute brand communications.
Organizational performance
DO_1 - We have improved customer satisfaction.
DO_2 - We have acquired more new customers.
DO_3 - We have improved customer services.
DO_4 - We have increased sales.
DO_5 - We have improved customer loyalty.
DO_6 - Our company is more profitable.
DO_7 - Our company has a better return on investment.
DO_8 - Our company is better able to reach financial goals.

Apêndice B – escala validada por acadêmicos.

Geração de Inteligência
GI_1 - Em nossa empresa nos encontramos com nossos clientes pelo menos uma vez por ano para saber quais produtos ou serviços eles irão precisar no futuro.
GI_2 - Nós mesmos fazemos muitas pesquisas de mercado.
GI_3 - Encontros com todas as áreas da empresa acontecem com frequência para que sejam discutidas as tendências e desenvolvimentos do mercado.
GI_4 - Nós pesquisamos pelo menos uma vez ao ano nossos usuários finais para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.
GI_5 - Nós somos lentos para identificar mudanças fundamentais no nosso ambiente de atuação (como regulações e legislações, competição e mudanças tecnológicas, por exemplo).
GI_6 - Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças no nosso ambiente de negócios (como regulações e legislações) para o consumidor.
Disseminação de inteligência

DI_1 - Encontros com todas as áreas da empresa acontecem com frequência para que sejam discutidas as tendências e desenvolvimentos do mercado.
DI_2 - Os responsáveis pelo marketing na empresa dedicam tempo para conversar com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos consumidores.
DI_3 - Quando alguma coisa importante acontece com um cliente mais relevante do mercado, todas as áreas da empresa rapidamente ficam sabendo disto.
DI_4 - Dados sobre a satisfação do consumidor são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.
DI_5 - Quando uma área da empresa fica sabendo de algo importante a respeito dos concorrentes, somos lentos em alertar outras áreas.
Resposta
RE_1 - Demoramos uma eternidade para responder às mudanças de preço da competição.
RE_2 - Por alguma razão ou outra tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades de nossos consumidores.
RE_3 - Nós revisamos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos, para que eles sempre estejam alinhados com o que nossos consumidores querem.
RE_4 - As várias áreas da empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças que estão acontecendo no nosso ambiente de negócios.
RE_5 - Se um competidor fosse lançar uma campanha intensiva visando nossos consumidores, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
RE_6. - As atividades das diferentes áreas desta empresa são bem coordenadas.
RE_7 - As reclamações feitas pelos nossos consumidores são ignoradas.
RE_8 - Mesmo que elaborássemos um bom plano de marketing, provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.
Capacidade de Comunicação Integrada de Marketing
CCIM_1 - Todas as nossas ferramentas de comunicação de marketing trabalham em conjunto para atingir os objetivos gerais de comunicação da nossa marca.
CCIM_2 - Nosso tema criativo é amplo o suficiente para que seja usado em campanhas direcionadas a diferentes grupos de stakeholders.
CCIM_3 - Nós regularmente discutimos nossos objetivos gerais de comunicação de marca com os responsáveis pela comunicação.
CCIM_4 - Nós coordenamos todos os envolvidos na comunicação para que eles compreendam o papel para atingir dos objetivos de comunicação da nossa marca.
CCIM_5 - Nossa estratégia de comunicação de marketing é direcionada por objetivos claros para criar relacionamento com stakeholders chave.
CCIM_6 - Informações a respeito do nosso mercado alvo, advindas de pesquisa de mercado, guiam nosso processo de planejamento de campanha.
CCIM_7 - Nós realizamos uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para ajudar a determinar nosso planejamento de comunicação de marketing da nossa marca.
CCIM_8 - As estratégias de comunicação da nossa marca potencializam as demais formas de comunicação.
CCIM_9 - Um claro entendimento dos “pontos de contato” da marca com o mercado guia nosso processo de planejamento de campanha

CCIM_10 - Nós realizamos uma avaliação criteriosa do desempenho de cada uma de nossas campanhas.
CCIM_11 - Nossa empresa se compromete a manter pessoas altamente qualificadas para gerenciar a comunicação da nossa marca.
CCIM_12 - Dedicamos tempo adequado para planejar e executar a comunicação da nossa marca.
Desempenho organizacional
DO_1 - Em relação ao que esperávamos, aprimoramos a satisfação de nossos clientes.
DO_2 - No último ano, adquirimos mais clientes.
DO_3 - Aprimoramos nosso atendimento ao cliente no último ano.
DO_4 - Nossas vendas aumentaram no último ano.
DO_5 - Nós aprimoramos a lealdade do consumidor no último ano.
DO_6 - Nossa empresa aumentou seu lucro.
DO_7 - Obtivemos um maior retorno dos investimentos.
DO_8 - Conseguimos atingir objetivos financeiros.

Apêndice C – Questionário final

QUESTIONARIO

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para a **compreensão das atividades de marketing e de inovação da sua empresa realizadas no último ano.**

Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim alguém responsável por essas atividades, responda conforme a atuação desse profissional.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado (a). Caso contrário, considere a empresa toda.

Todas as informações fornecidas são para uso **estritamente acadêmico.**

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Seção I - Orientação para Inovação


Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.


***Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

Seção I - Orientação para o Mercado

1.1 Geração de inteligência	<div>1.Discordo Totalmente ← 7.Concordo Totalmente</div>					
GI.1) Em nossa empresa, nos encontramos frequentemente com nossos clientes para saber quais produtos ou serviços eles irão precisar no futuro.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7.
GI.2) Nós mesmos fazemos muitas pesquisas de mercado.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7.
GI.3) Encontros com todas as áreas da empresa acontecem com frequência para que sejam discutidas as tendências e desenvolvimentos do mercado.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7.

GI.4) Nós pesquisamos nosso usuário final com frequência para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
GI.5) Somos capazes de identificar rapidamente as mudanças no nosso ambiente de atuação. (como regulações e legislações, competição e mudanças tecnológicas, por exemplo).	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
GI.6) Nós revisamos os prováveis efeitos das mudanças no nosso ambiente de negócios (como regulações e legislações) para o consumidor.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

1.2. Disseminação de inteligência	1.Discordo Totalmente  7.Concordo Totalmente						
DI.1) Encontros com todas as áreas da empresa acontecem com frequência para que sejam discutidas as tendências e desenvolvimentos do mercado	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DI.2) Os responsáveis pelo marketing na empresa dedicam tempo para conversar com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos consumidores.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DI.3) Quando alguma coisa importante acontece com um cliente mais relevante do mercado, todas as áreas da empresa rapidamente ficam sabendo disto.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DI.4) Dados sobre a satisfação do consumidor são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DI.5) Quando uma área da empresa fica sabendo de algo importante a respeito dos concorrentes, as outras áreas são rapidamente informadas a respeito disto.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

1.3. Resposta	1.Discordo Totalmente  7.Concordo Totalmente						
R.1) Respondemos rapidamente às mudanças de preço da competição.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
R.2) Sempre tentamos levar em consideração as mudanças nas necessidades dos consumidores.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
R.3) Nós revisamos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos, para que eles sempre estejam alinhados com o que nossos consumidores querem.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
R.4) As várias áreas da empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças que estão acontecendo no nosso ambiente de negócios.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
R.5) Se um competidor fosse lançar uma campanha intensiva visando nossos consumidores, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
R.6) As atividades das diferentes áreas desta empresa são bem coordenadas.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
R.7) As sugestões feitas pelos nossos clientes são consideradas no planejamento	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

futuro.							
R.8) Quando elaboramos um bom plano de marketing, quase sempre conseguimos implementá-lo em tempo adequado.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

Seção II – Capacidade de Comunicação Integrada de Marketing

2. Comunicação Integrada de Marketing	<div>1.Discordo Totalmente ← 7.Concordo Totalmente</div>						
CCIM.1) Todas as nossas ferramentas de comunicação de marketing trabalham em conjunto para atingir os objetivos gerais de comunicação da nossa marca.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.2) Nosso tema criativo é amplo o suficiente para que seja usado em campanhas direcionadas a diferentes grupos de stakeholders.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.3) Nós regularmente discutimos nossos objetivos gerais de comunicação de marca com os responsáveis pela comunicação.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.4) Nós coordenamos todos os envolvidos na comunicação para que eles compreendam o papel que eles tem para atingir dos objetivos de comunicação da nossa marca.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.5) Nossa estratégia de comunicação de marketing é direcionada por objetivos claros para criar relacionamento com stakeholders chave.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.6) Informações a respeito do nosso mercado alvo, advindas de pesquisa de mercado, guiam nosso processo de planejamento de campanha.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.7) Nós realizamos uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para ajudar a determinar nosso planejamento de comunicação de marketing da nossa marca.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.8) As estratégias de comunicação da nossa marca potencializam as demais formas de comunicação.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.9) Um claro entendimento dos momentos em que há interação entre a empresa e os clientes guia nosso processo de planejamento de campanha	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.10) Nós realizamos uma avaliação criteriosa do desempenho de cada uma de nossas campanhas.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.11) Nossa empresa se compromete a manter pessoas altamente qualificadas para gerenciar a comunicação da nossa marca.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
CCIM.12) Dedicamos tempo adequado para planejar e executar a comunicação da nossa marca.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

Seção III – Desempenho Organizacional

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	<div>1.Discordo Totalmente ← 7.Concordo Totalmente</div>						
DOM.1) ... aprimoramos a satisfação de nossos clientes.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

DOM.2) ... adquirimos novos clientes acima do que era esperado.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DOM.3) ... aprimoramos nosso atendimento ao cliente.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DOM.4) ... atingimos os objetivos de vendas.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DOM.5) ... aprimoramos a lealdade do consumidor.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DME.1) Nossa empresa aumentou seu lucro.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DME.2) Obtivemos um maior retorno dos investimentos.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.
DME.3) Conseguimos atingir objetivos financeiros.	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.	<input type="checkbox"/> 6.	<input type="checkbox"/> 7.

DME.4) Qual é o valor da sua diária média?

DME.5) Qual é sua taxa de ocupação média?

Seção VII – Caracterização da empresa

É muito importante para nós conhecermos melhor sua empresa, lembre-se que todas as informações deste questionário são **confidenciais** e para uso **acadêmico**.

7.1. Por favor, indique o número de funcionários em sua empresa:

()1. Entre 0 e 9 funcionários	()3. Entre 50 e 99 funcionários
()2. Entre 10 e 49 funcionários	()4. 100 funcionários ou mais

7.2. Por favor, indique (em anos) há quanto tempo sua empresa está no mercado: _____

7.3. Seu hotel é: ()1. Independente; ()2. Parte de uma rede/cadeia de hotéis

7.4. Classifique seu hotel (marcar apenas 1 opção):

()1. Budget/ supereconômico	()3. Mid-scale (4 estrelas)
()2. Economy/ econômico (3 estrelas)	()4. Upper-scale (5 estrelas)

7.5. O FOCO de atuação do seu hotel é (marcar apenas 1 opção):

()1. Business	()2. Lazer	()3. Eventos	()4. Outro. QUAL? _____
----------------	-------------	---------------	--------------------------

7.6. Existe um departamento de marketing na sua empresa?

()1. Sim

()2. Não

7.7. Existe um responsável pela comunicação na sua empresa?

()1. Sim

()2. Não

7.8. Sua empresa é atendida por alguma agência de publicidade?

()1. Sim

()2. Não

7.9. Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza. Pode assinalar mais do que um:

()1. Google Adwords	()5. E-mail marketing	()9. Televisão
()2. Site	()6. Outdoor	()10. Whatsapp
()3. Facebook	()7. Revista	()11. Outro QUAL? _____
()4. Instagram	()8. Radio	

7.10. Sua empresa possui parceria com alguma agência de viagem online?

()1. Sim

()2. Não

7.11. Se respondeu sim na questão anterior, com qual destas agências vocês possuem parceria?

()1. Booking.com	()3. Trip.com	()5. Decolar.com
()2. Trivago.com	()4. e-bookings.com	()6. Outros

7.12. Qual cargo você ocupa na empresa:

()1. Sócio/proprietário	()3. Gerente geral
()2. Diretor geral	()4. Outro. QUAL? _____

7.13. Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____

7.14. Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

<input type="checkbox"/> 1. Não estou envolvido	<input type="checkbox"/> 2. Estou pouco envolvido	<input type="checkbox"/> 3. Estou envolvido	<input type="checkbox"/> 4. Estou muito envolvido
---	---	---	---

7.15. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa

<input type="checkbox"/> 1. Não estou envolvido	<input type="checkbox"/> 2. Estou pouco envolvido	<input type="checkbox"/> 3. Estou envolvido	<input type="checkbox"/> 4. Estou muito envolvido
---	---	---	---

Gostaríamos de agradecer pelo tempo e esforço que você dedicou para completar este questionário.
Suas respostas são valiosas para nossa pesquisa.

Caso queira receber os resultados deste estudo no futuro, indique seu e-mail.

e-mail _____

Empresa:	Nº End:	Telefone:
Entrevistado:	Entrevistador:	Data/hora